فن التفاوض والدبلوماسية

تأليف : صلاح محمد عبدالحميد



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

فن التفاوض

والدبلوماسية

فن التفاوض والدبلوماسية

تأليف

صلاح محمد عبد الحميد

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7ش- علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة

ت- 27867198 -27876471

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7شارع علام حسين – ميدان الظاهر – القاهرة

ت – 0227867198/ 0227876470

فاكس / 0227876471

محمول / 01112155522 – 01091848808 - 01006242622

الطبعة الاولى 2012

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

عبد الحميد ، صلاح محمد .

فن التفاوض والدبلوماسية / تأليف صلاح محمد عبد الحميد . – ط 1 . – القاهرة :

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2011

148 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 6- 235- 431- 977- 978

1 – الدبلوماسية

327,2

رقم الإيداع : 2011/19096

(يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمۡ فَاسِقُۢ بِنَبَإٖ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوۡمَۢا بِجَهَـٰلَةٖ فَتُصۡبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلۡتُمۡ نَـٰدِمِينَ)

الحجرات 6

المقدمة

التفاوض جزء أصيل من حياة الإنسان، إلى حد أنه يمكن القول إن الإنسان كائن مفاوض، فهو في حالة مفاوضات دائمة، سواء كانت على أمور غيرة أو على قضايا كبيرة، ففي البيت يتفاوض المرء مع أولاده حول المكافأة، التي يستحقونها في حالة تحقيق النجاح في الدراسة، أو عند تنفيذ أمر بعينه، كما قد يكون في حالة تفاوض معهم ومع والدتهم، حول المكان الذي سيقضون فيه العطلة الصيفية.

وتدور مفاوضات أخرى بين أفراد الأسرة، بشكل أو بآخر، عن أشياء تتصل بحياتهم. ومنذ أن يضع الإنسان قدمه خارج البيت، يجد نفسه في مواجهة أنواع شتى من المفاوضات، التي قد تبدأ بحديث مع بواب العمارة عن شؤون العمارة كالنظافة وأعطال المصعد وزحام المواقف، ثم تبدأ مفاوضات أخرى مع السكان على أشياء مشتركة بينهم، أما في الشارع، فهناك مفاوضات لا تنتهي، وتفرض على الإنسان فرضاً، فقد تكون في مفاوضات مع بائع لخفض سعر سلعة ما، أو لانتقاد سلوك معين يؤثر فيه، أو لإقناع رجل الشرطة، مثلاً، بأن الإشارة لم تكن حمراء حين عبر بسيارته. أما في محيط العمل، فإن أنواع المفاوضات، التي يواجهها الإنسان، لا حصر لها، فقد تكون ذات طابع رسمي يتصل بالعمل مباشرة، أو قد تكون ذات طابع غير رسمي يتصل بالصداقات والعلاقات الاجتماعية، التي يفرضها التفاعل مع محيط العمل.

ومهما كان مستوى التفاوض، فإنه يحتاج من الإنسان قدرات ومهارات تعينه على مختلف المستويات، وإن من الخطورة عدم إدراك الإنسان أنه في وسط موقف يقتضي التفاوض. وإذا حدث ذلك، فإنه لن يستطيع تحسين النتائج لصالحه، لأنه إذا لم يخطر في باله، أن هذه الصفقة يدخل فيها بالتفاوض، ولم يكن مستعداً، فإن النتائج غالباً سوف تكون خطيرة وغير مرضية له.

وقد تضمن النص القرآني حالات كثيرة من الحوار والجدل، تمثل شكلاً من أشكال التفاوض، وتأطيرا لما ينبغي أن يكون عليه الأخذ والعطاء في سبيل أن تمضي حياة الإنسان على نحو، يحقق له بلوغ غاياته، متخلصاً من مثالب المكابرة والمعاندة والمغالطة والسفسطة والمشاغبة.

وقد ارتبطت خلافة الإنسان في الأرض بتوضيح رباني للملائكة عن هذا الخليفة، سبحانه وتعالى، جاء في قالب شائق، يتمثل في قوله تعالى: (وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُون)

(البقرة، 30).

وفي هذه الآية الكريمة يخبر، تعالى بامتنانه على بني آدم بتنويهه بذكرهم في الملأ الأعلى قبل إيجادهم، بقوله: (وإذ قال ربك للملائكة) أي واذكر يا محمد "إذ قال ربك للملائكة واقصص على قومك ذلك..."، وقول الملائكة هذا ليس على وجه الاعتراض على الله، ولا على وجه الحسد لبني آدم، كما قد يتوهمه بعض المفسرين، وقد وصفهم الله تعالى بأنهم لا يسبقونه بالقول، أي لا يسألونه شيئاً لم يأذن لهم فيه، وهنا أعلمهم بأنه سيخلف في الأرض خلقاً، وقد تقدم إليهم أنهم يفسدون فيها فقالوا (أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء)؟ الآية. وإنما هو سؤال استعلام واستكشاف، لله الحكمة في ذلك.

<u>يقولون</u>: يا ربنا ما الحكمة في خلق هؤلاء، مع أن منهم من يفسد في الأرض، ويسفك الدماء؟ فإذا كان المراد عبادتك، فنحن نسبح بحمدك، ونقدس لك، أي نصلي لك، ولا يصدر منا شيء من ذلك، هلا وقع الاقتصار علينا؟ قال الله تعالى مجيباً عن هذا السؤال: (إِنِّي أَعْلَمُ مَا لا تَعْلَمُونَ)، أي إني أعلم من المصلحة الراجحة في خلق هذا الصنف على المفاسد، التي ذكرتموها، ما لا تعلمون أنتم،

فإني سأجعل منهم الأنبياء، وأرسل فيهم الرسل، ويكون منهم الصديقون، والشهداء والصالحون، والعُباد، والزُهاد، والأولياء، والأبرار، والمقربون والعلماء العاملون والخاشعون، والمحبون له تبارك وتعالى، المتبعون رسله، صلوات الله وسلامه عليهم".

ويشاء الله، سبحانه وتعالى، أن تبدأ حياة أبينا آدم بابتلاء، حينما دخل في عملية مفاوضات خبيثة مع الشيطان، الذي وسوس لآدم وحواء، وجعلهما أمام خيار حسَّنهُ في أعينهما ونمّقه لهما. فقال لهما: ما نهاكم الله عن هذه الشجرة إلا لوجود فوائد عظيمة فيها، تتمثل هذه الفوائد في إمكانية الخلود. ولأن ابن آدم يحب الحياة وطول الأمد، ولا يرغب في تغيير ما يعتقد أنه وضع مؤقت، فقد وقع ضحية وساوس الشيطان، وعصى ربه بالأكل من الشجرة. وكانت نتيجة هذه المفاوضة بإذن الله، نزول آدم وحواء من الجنة إلى الأرض، وما يحمل هذا النزول في طياته من ابتلاء.

وقد جاءت غواية إبليس لآدم وحواء وخروجهما من الجنة في صورة مصيبة واقعة (وَقُلْنَا يَاآدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا وَلا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ(35) فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ)

(البقرة، 35. 36)

وجاء في التفسير: " يبين الله تعالى، إخباراً عما أكرم به آدم ، بعد أن أمر الملائكة بالسجود له، فسجدوا إلا إبليس، أنه أباحه الجنة، ليسكن منها، حيث يشاء ويأكل منها ما شاء رغداً، أي هنيئاً واسعاً، طيباً.. وأما قوله (ولا تقربا هذه الشجرة)، فهو اختبار من الله تعالى، وامتحان لآدم.. وقوله تعالى: (فأزلهما الشيطان عنها)، يصح أن يكون الضمير في قوله عنها، عائداً إلى الجنة.. فيكون معنى الكلام

فأزلهما، أي: فنحاهما) فأخرجهما مما كانا فيه (أي: من العيش والمنزل الرحب والرزق الهنيء، والراحة.)وقلنا اهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين (، أي قرار وأرزاق وآجال ، إلى حين ، أي إلى وقت مؤقت ومقدار معين ثم تقوم القيامة ".

أما عن دخول إبليس الجنة، لإغواء آدم وحواء، فقد قيل: إن المنع في دخوله مكرماً؛ أما عن طريق السرقة والإهانة، فلا يمتنع، كما قيل: إنه يحتمل أنه وسوس لهما، وهو خارج باب الجنة.

وبعد أن تاب الله عليهما، كان الهبوط من الجنة. "ويخبر الله تعالى، بما أنذر به آدم، وزوجته، وإبليس، حين أهبطهم من الجنة، والمراد والذرية؛ أنه سينزل الكتب، ويبعث الأنبياء والرسل. ومن أقبل على ما أنزلت من الكتب وأرسلت به الرسل، (فلا خوف عليهم) (البقرة:38)

أي: فيما يستقبلون من أمر الآخرة، (ولاهم يحزنون) (البقرة:38) على ما فاتهم من أمور الدنيا". ومن القصص القرآني، الذي فيه ذلك الأخذ والعطاء والتفاعل الاجتماعي، بين بني البشر، قصة قابيل وهابيل، إذ يقول تعالى:) وَاتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ ابْنَيْ ءادَمَ بِالْحَقِّ إِذْ قَرَّبَا قُرْبَانًا فَتُقُبِّلَ مِنْ أَحَدِهِمَا وَلَمْ يُتَقَبَّلْ مِنَ الآخَرِ قَالَ لأَقْتُلَنَّكَ قَالَ إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ (27) لَئِنْ بَسَطْتَ إِلَيَّ يَدَكَ لِتَقْتُلَنِي مَا أَنَا بِبَاسِطٍ يَدِيَ إِلَيْكَ لأَقْتُلَكَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ (28) إِنِّي أُرِيدُ أَنْ تَبُوءَ بِإِثْمِي وَإِثْمِكَ فَتَكُونَ مِنْ أَصْحَابِ النَّارِ وَذَلِكَ جَزَاءُ الظَّالِمِينَ (29) فَطَوَّعَتْ لَهُ نَفْسُهُ قَتْلَ أَخِيهِ فَقَتَلَهُ فَأَصْبَحَ مِنَ الْخَاسِرِينَ (30) فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِي سَوْأَةَ أَخِيهِ قَالَ يَاوَيْلَتَا أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْأَةَ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ (المائدة27 . 31). وتبين هذه الآيات "عاقبة البغض، والحسد، والظلم ، في خبر ابني آدم ، وهما قابيل وهابيل كيف عدا

أحدهما على الآخر، فقتله، بغياً عليه وحسداً له، فيما وهبه الله من النعمة، وتقبل القربان ، الذي أخلص فيه لله ﷻ ، ففاز المقتول بوضع الآثام والدخول إلى الجنة وخاب القاتل ، ورجع بالصفقة الخاسرة في الدارين". وكان من رحمته سبحانه وتعالى، أن "بعث غرابين أخوين اقتتلا فقتل أحدهما صاحبه. فحفر له، ثم حثا عليه". وفي هذا تصوير لما في الحياة من صراع ، حتى بين الأخوين، مما يقتضي تخفيف حدته وإزالة أسبابه ، ولا يكون ذلك إلا بالحوار والتفاوض للوصول إلى بناء جسور من التفاهم، يقوم على الاتفاق حول المصالح المشتركة.

وتضمن النص القرآني، من قصص مترعة بالعبر والعظات، ما يعين الإنسان على فهم الحياة بكل أبعادها، بما فيها من سلم ووفاق وتعاون ، وحرب ونزاع وصراع ، واشتمل ، كذلك، على المبادئ والقيم ، التي تأطر سلوك الإنسان وتوجهه في مختلف الأحوال؛ ليحيا متفاعلاً مع محيطه الاجتماعي، بكل عنفوان وقوة متسلحاً بالتوجيه الرباني؛ ليتجاوز به وسوسة إبليس، كما في قصة آدم وحواء ووسوسة النفس الأمارة بالسوء، كما في قصة قابيل وهابيل، ومستصحباً قيم الجدل بالتي هي أحسن.

تاريخ التفاوض والدبلوماسية

أصل كلمة الدبلوماسية :

هي كلمة يونانية اشتقت من كلمة دبلوم او دبلون ومعناها طبق أو طوى أو ثنى فلقد كانت تختم جميع جوازات السفر ورخص المرور على طرق الإمبراطورية الرومانية، و قوائم المسافرين والبضائع على صفائح معدنية ذات وجهين مطبقين ومخيطين سوياً بطريقة خاصة وكانت تذاكر المرور هذه تسمى (دبلومات) واتسعت كلمة دبلوما حتى شملت وثائق رسمية غير معدنية التي تمنح المزايا أو تحتوي على أتفاقات مع جماعات أو قبائل أجنبية .

قال شيشرون عن الدبلوماسية عام (106- 43 ق. م) استخدم كلمة دبلوما بمعنى التوصية الرسمية التي تعطي للأفراد الذين يأتون الى البلاد الرومانية وكانوا يحملونها معهم ليسمح لهم بالمرور وليكونوا موضع رعاية خاصة.

انتقلت الدبلوماسية اليونانية الى اللاتينية والى اللغات الأوروبية ثم الى اللغة العربية.

1- الدبلوماسية في اللاتينية :

تعني الشهادة الرسمية أو الوثيقة التي تتضمن صفة المبعوث والمهمة الموفد بها ، والتوصيات الصادرة بشأنه من الحاكم يقصد تقديمه و حسن استقباله أو تسير انتقاله بين الأقاليم المختلفة وكانت هذه الشهادات أو الوثائق عبارة عن أوراق تمسكها قطع من الحديد (تسمى دبلوما) .

2- أما المعنى الثاني : الذي استعمله الرومان لكلمة دبلوماسية والذي كان يفيد عن طباع المبعوث أو السفير و قصدت باللاتينية (بمعنى الرجل المنافق ذي الوجهين) .

الدبلوماسية بالمفهوم الفرنسي :

تعني مبعوث أو مفوض أي الشخص الذي يرسل في مهمة (أما كلمة سفير فتشتق من كليتيه ،أي تابع ، خادم وهو لقب يمنح فقط لمثلي الملوك) .

إن الأسبان كانوا أول من استخدم كلمة سفارة او سفير بعد نقلها عن التعبير الكنسي بمعنى الخادم أو السفارة .

فاتسع مفهوم الدبلوماسية فيما بعد وأصبحت تستعمل في عدة معان :

أ- معنى المهنة .

ب- معنى المفاوضات

ت- ومعنى الدهاء والكياسة.

ث- ومعنى السياسة الخارجية .

الدبلوماسية في اللغة العربية فكانت كلمة (كتاب) للتعبير عن الوثيقة التي يتبادلها أصحاب السلطة بينهم والتي تمنح حاملها مزايا الحماية والأمان.

كلمة سفارة تستخدم عند العرب بمعنى الرسالة أي التوجه والانطلاق إلى القوم ، بغية التفاوض وتشتق كلمة (سفارة من سفر) أو (أسفر بين القوم إذا أصلح) و (كلمة سفير هو يمشي بين القوم في الصلح أو بين رجلين) .

تعريف الدبلوماسية :

1- **تعريف معاوية بن أبي سفيان يقول :** " لو ان بيني و بين الناس شعرة لما قطعتها إن أرخوها شددتها وإن شددتها أرخيتها" .

2- **تعريف ارنست ساتو:** "ان الدبلوماسية هي استعمال الذكاء والكياسة في إدارة العلاقات الرسمية بين حكومات الدول المستقلة.

3- **تعريف شارل كالفو:** الدبلوماسية هي علم العلاقات القائمة بين الدول كما تنشأ عن مصالحها المتبادلة وعن مبادئ القانون الدولي، و نصوص المعاهدات والاتفاقات ومعرفة القواعد والتقاليد التي تنشأ وهي علم العلاقات أو فن المفاوضات أو فن القيادة والتوجيه.

4- **تعريف هارولد نيكلسون :** يقول أن الدبلوماسية هي إدارة العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات او طريقة معالجة وإدارة هذه العلاقات بواسطة السفراء والممثلين الدبلوماسيين فهي عمل وفن الدبلوماسيين .

5- **يقول الدكتور عدنان البكري:** ان الدبلوماسية هي عملية سياسية تستخدمها الدولة في تنفيذ سياستها الخارجية في تعاملها مع الدول والأشخاص الدوليين الآخرين وإدارة علاقاتها الرسمية بعضها مع بعض ضمن النظام الدولي.

6- **يقول مأمون الحموي:** إن الدبلوماسية هي ممارسة عملية لتسيير شؤون الدولة الخارجية وهي علم وفن علم ما تتطلبه من دراسة عميقة للعلاقات القائمة بين الدول ومصالحها المتبادلة ومنطوق تواريخها ومواثيق معاهدتها من الوثائق الدولية، في الماضي والحاضر وهي فن لأنه يرتكز على مواهب خاصة عمادها اللباقة والفراسة وقوة الملاحظة.

الدبلوماسية والقانون الدبلوماسي:

يقول براديه فودريه : ان القانون الدبلوماسي هو ذلك الفرع من القانون الدولي الذي يتناول بصفة خاصة تنسيق العلاقات الخارجية للدول.

يقول جينيه : ان القانون الدبلوماسي هو فرع من القانون العام الذي يهتم بصورة خاصة بممارسة وتقنين العلاقات الخارجية للدول، و صيغ تمثيلها في الخارج وإدارة الشؤون الدولية وطريقة قيادة المفاضات.

الدبلوماسية – والتاريخ الدبلوماسي :

في التاريخ الدبلوماسي : يقول الدكتور أبو هيف هو دراسة تاريخ الدبلوماسية في ماضيها تتبع المراحل المختلفة التي مرت بها في مجال العلاقات البشرية ومصائر الشعوب وعن طريق هذا التاريخ يمكن معرفة مجريات السياسة الدولية في الماضي و اتجاهها، و دوافع الحرب عن طريق المفاوضات و المعاهدات ان تعيد تنظيم المجتمع الذي يعيش فيه .

الدبلوماسية القديمة – أهمها :

1- الدبلوماسية البدائية (القبلية)- الفئة الأولى تقول أن :

أ- **يقول بلاغا** : يرجح تاريخ الدبلوماسية الى الكرسي البابوي حيث كانت الخطوة الأولى للدبلوماسية في ايطاليا قد خطتها الدبلوماسية البابوية ودبلوماسية المدن الإيطالية (و خاصة دبلوماسية البندقية) .

ب- **يقول موات** : ان الدبلوماسية بدأت عام 1451 في نهاية حروب المئة عام .

ت- **يقول هل** : ان الدبلوماسية بدأت مع القرن العشرين أي مع مرحلة الدبلوماسية العلنية .

- **الفئة الثانية تقول نشأة الدبلوماسية بنشأة المجتمع وتطوره :**

1- **يقول نيوملن** : ان التاريخ يذكر ان القبائل البدائية والجماعات البشرية الأولى قد عرفت الحرب والسلم وإجراء الصلح ، و مراسم الاحتفالات

الدينية والسياسية والاتصالات التجارية و هذه الجماعات كانت لها مراسم خاصة عند وفاة الزعيم وعند تولي زعيم جديد للسلطة.

2- يقول دوليل : بأن الدبلوماسية ظهرت أثارها على الألواح الآشورية وفي التاريخ الصيني والهندي والإغريقي و الروماني ولكن لا صلة مباشرة بين النظام الحديث وبين إرسال الكنيسة الرومانية الوسطى للمبعوثين.

تطور العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع القبلي أدى إلى بروز بعض القواعد و الأغراض أهمها :

1- كانت البعثات الدبلوماسية تنشأ عن الاعلان عن تولي زعيم جديد للسلطة او تتويج احد الملوك أو وفاة آخر أو إجراء انتخاب لاختيار زعيم أو رئيس .

2- كان إرسال البعثات والسفراء يجري بهدف القيام بالاتصال والتباحث من أجل المصاهرة والزواج .

3- كانت الدعوة الى عقد الاجتماعات التي تضم القبائل القريبة والبعيدة تهدف إلى بحث عدة شؤون منها الصيد والأعياد والشعائر الدينية.

4- كانت غاية البعثات تطوير العلاقات الودية ونبذ الحروب والدعوة للمفاوضات وعقد الصلح والاحتفال بإرساء قواعد السلام.

5- كانت هذه البعثات تشجع على قيام جماعات سياسية من أجل التحالف والمساندة كوسيلة لرعاية السلام (مثل حلف الفضول " حلف الطيبين") .

حلف الفضول: كانت القبائل العربية في العصر الجاهلي تعقد حلف لنصرة المظلوم إذا ظلم وهو عقد لحماية زائري مكة والحج إليها .

6- كان البعثات الدبلوماسية تقوم بدور في إعلان الحرب أو التهديد بها و الأخطار التي تترتب على وقوعها.

7- مبدأ تبادل الرسل والمبعوثين المؤقتين إقرار مبدأ الحصانات والامتيازات .

8- في بعض المجتمعات البدائية كانت تلقى عمل السفارة على النساء.

الدبلوماسية في حضارة الشرق الأوسط القديمة: (حضارة الفراعنة، و حضارة الرافدين) .

كانت الدبلوماسية والعلاقات الدولية في هذه المرحلة ناشطة في الشرق الأوسط حيث قامت في هذه المنطقة مدينات امتدت من أرض ما بين النهرين دجلة، والفرات الى وادي النيل، محاطة بمدن صغيرة ودويلات مدنية أكبرها إمبراطورية الكلدانيين اوالبابليين أو إمبراطورية الفراعنة وكانت العلاقات الدولية تتميز بسمات المجتمع الآسيوي التي شكلت قاسماً مشتركاً لحضارات واسعة تمتد من مصر الى سورياو بلاد فارس حتى الهند الصينية و كانت السلطة مركزة بشكل قوي لإدارة شؤون الحكم وكان الحاكم أوالملك يجسد الدولة فكانت الدبلوماسية والعلاقات الدولية تنفذ لخدمة السياسة الخارجية التي تحدد أهدافها الأباطرة والملوك كما ان جميع المشكلات العامة و الخاصة كانت تحل (عادة بالحرب) أو (بالسلم) ، ضمن اتفاق او تعاهد يجري بعد التفاوض عن طريق مبعوثين او رسل مثالاً على ذلك :

1- مصر كانت تتبع قواعد تقوم على انتهاج سياسية خارجية قائمة على مبدأ التوازن القوي و سياسة تقديم المعونات المالية و الهدايا الى الملوك المجاورين بالإضافة الى المصاهرة و الزواج.

2- كما اكتشف مجموعة من الرسائل الدبلوماسية بلغ عددها 360 لوحاً من الصلصال وهي عبارة عن المراسلات الدبلوماسية المتبادلة بين فراعنة الأسرة الثامنة عشرة التي حكمت مصر في القرنين الخامس عشر والرابع عشر وملوك بابل والحثيين وسوريا وفلسطين معظمها كان مكتوباً باللغة البابلية لغة العصر الدبلوماسية.

3- هذا ما تؤكده معاهدة قادش بين الفراعنة والحثيين سنة 1279 ق.م التي أتت نتيجة في القانون الدولي والعلاقات الدبلوماسية، وأهم مبادئ هذه المعاهدة :

أ- أهمية المبعوثين والرسل والاعتراف بمركزهم في تحقيق السياسة الخارجية .

ب- التأكيد على إقامة علاقات ودية وإشاعة السلام القائم على ضمان حرمانه أراضي الدولتين وتحديد التحالف و الدفاع المشترك .

ت- مبدأ رعاية الآلهة للعهد كقسم وتحريم النكث بالعهد .

ث- مبدأ تسليم المجرمين والعفو عنهم إنما دون تمييز بين المجرم العادي و المجرم السياسي.

و تبرز أهمية هذه المعاهدة (قادش) في تاريخ العلاقات الدولية في ثلاثة أمور:

1 هذه المعاهدة تعتبر أقدم وثيقة مكتوبة حتى الآن في تاريخ القانون الدولي.

2 هذه المعاهدة بقيت حتى العصور الوسطى (النموذج المتبع) في صياغة المعاهدات لما تضمنته من مقدمات ومتن وختام .

3 هذه المعاهدة ترسم لنا صورة صادقة وأمنية عن أوضاع الممالك في الشرق القديم وعن كيفية انصهار الدولة بشخص الحاكم او الملك.

الدبلوماسية في حضارة الشرق القديم الهند الصينية :

الدبلوماسية في الصين القديمة، اتبعت قواعد ومبادئ ارتبطت بنظرتهم الفلسفية وأسبغت عليها هالة من القدسية النابعة من الديانة البوذية والبراهمية دعا كونفوشيوس الفيلسوف في القرن السادس قبل الميلاد الى اختيار مبعوثين دبلوماسيين يتحلون بالفضيلة ويختارون بناء على الكفاية و ذلك ليتمثل دولهم في الخارج سواء على المستوى الدولي ام جماعة الدول.

و فضل الفيلسوف كوانج شينغ ، اللجوء الى استخدام السلمية على الوسائل الحربية ودعا الى أن تخصص الدولة ثلثي ميزانيتها للإنفاق على الاتصالات والبعثات الدبلوماسية واتبعت قواعد الأسبقية، ومراسم الاستقبال واستقصاء مبعوثيها للمعلومات بشكل سري.

أما الدبلوماسية في الهند القديمة :

يمكن الرجوع إليها من خلال كتب الهنود المقدسة خاصة الفيدا والمانوا أو قانون مانو الذي يتضمن بعض القواعد الخاصة بالسياسة الخارجية والسفراء و شؤون الحكم وهذه القواعد عن العلاقات الدبلوماسية في حضارة الشرق القديم أهمها :

1- في اختيار السفراء و صفاتهم : - يجب على السفراء ان يلموا بكل القواعد الدينية التي تقدم الكثير من المعلومات للسفراء بشأن التجسس والقضايا النفسية و مسألة النسب إلى جانب الاستقامة والمعرفة التاريخية والجغرافية والتمتع بالشجاعة و الفصاحة .

2- تقوم العلاقات الخارجية على عاتق السفير حتى ان الحرب اعتبرت المهمة الأولى للدبلوماسية و عول عليها أكثر من السلم (و في المادة 65 من قانون مانو) بأن الحرب و السلام يعتمدان على السفير).

3- و في مجال التفاوض: يجب على السفيران يفطن الى أهداف الملك الأجنبي من خلال بعض الإشارات و الحركات المتعلقة بالحاكم أو بمبعوثيه السريين كما يجب أن يعرف مشاريعه عن طريق اتصاله بمستشاريه الطامعين او الناقمين هذا الى جانب حنكته في المحافات (و الحصول على المعلومات).

ويقول نيكولسون: بأن قوانين مانو (تمثل مجموعة كاملة لأحكام دبلوماسية نجدها في الحروب تنهي عن قتل اللاجئين من غير المحاربين و حتى عندما يكونوا المحاربين على درجة متساوية من التسلح فيجب على المنتصرين أخذ جرحى الأعداء للعناية بهم.

تقول المادة "66" ما يلي: السفير هو الذي يقرب بين الأعداء ويوقع بين الحلفاء .

الدبلوماسية في عهد الإغريق :

يقول نيكلسون إن الإغريق طوروا نظماً دقيقاً للاتصال الدبلوماسي بحيث:

1 بحيث عرفوا مبدأ التسوية بالتراضي او المصالحة التي تشير إلى وقف الأعمال العدواني .

2 لقد عرفوا الاتفاق أي الهدنة المحلية المؤقتة.

3 تبنوا نظام الاتفاقات العلنية وحتى المعاهدات الى جانب التحالفات والهدنة المقدسة التي تعقد في فترة الألعاب الأولمبية و كان عقد الصلح والسلم بالنسبة للإغريق أقرب الاستخدامات والأسماء الى القلوب .

و قد تميزت أساليب الدبلوماسية وممارستها في عهد الإغريق بثلاث مراحل :

▪ مرحلة المنادين او حملة الإعلام البيضاء قد أسبغت على هؤلاء سلطات شبه دينية و وضعوا تحت حماية الإله هرمس الذي يمثل السحر والحيلة والخداع ويقوم بدور الوسيط بين العالم العلوي والعالم السفلي حيث كان الدبلوماسي المنادي يستخدم كرسول لإعلان رغبة السيد أو الملك حول موضوع معين والتفاوض بشأن بعض الأمور .

▪ مرحلة الخطباء: و هي مستوى أعلى من مستوى المنادي وكان يتم اختيار المبعوثين من بين الخطباء والفلاسفة والحكماء وهي مرحلة الدبلوماسي الخطيب.

▪ مرحلة ازدهار حضارة الدولة المدنية وتقدم وسائل الاتصال حيث اعتمدت على أسس ثابتة في مجال السلم و الحرب(ومبدأ الحصانات).

أ- في زمن السلم قامت العلاقات الدبلوماسية على التعاهد والتحكيم وايفاد الممثلين الدبلوماسيين مثلاً نصت المعاهدة المبرمة بين طيبة واثينا على ان تقوم مدينة لاميا بدور الحاكم بينهما في حال نشأ خلاف حول تفسير المعاهدة.

ب- في زمن الحرب : فقد خضعت العلاقات بين المدن الإغريقية لقواعد خاصة أهمها:

1- لا تبدأ الحرب إلا بعد الإعلان والحرب لتسوية الخلافات الدولية و كان الاغريق قبل الحرب يلجأون إلى المفاوضات الدبلوماسية الفردية وعقد المؤتمرات التي كان يطلق عليها الامفكتونية ويقول نيكلسون :" أن الإغريق قد أوجدوا نظاماً خاصاً للعلاقات الدبلوماسية الدائمة وان أعضاء البعثات الدبلوماسية منحوا حصانات معينة و كان لهم اعتبار عظيم وانهم اعترفوا بأن العلاقات بين

الدول لا يمكن توجيهها فقط عن طريق المكر، والشدة (فثمة قانون ضمني معين كان فوق المصالح الوطنية المباشرة أو المنافع غير الدائمة.

2- تكون حرمة المعابد والملاعب مصونة وخاصة كانت بعض المعابد تستخدم لحفظ الوثائق ومحفوظات الدولة كمعبد مترون.

3- لا يعتدى على الجرحى والأسرى: حيث حكموا على صور الوحشية التي ترتكب بحق الجرحى والموتى في المعركة انها بمثابة أمور تليق بالبرابرة .

العوامل التي أدت إلى تأخر استتباب الاستقرار في العلاقات الدبلوماسية بين الدول المدنية الإغريقية خاصة في مجال التمثيل الدبلوماسي أهمها :

1- ان المدن اليونانية لم يعترف بعضها للبعض بالمساواة في السيادة.

2- ان العلاقات الدبلوماسية بين هذه الدول المدنية كانت في الواقع علاقات داخلية بين مدن ترتبط بروابط الدم واللغة و الدين والجوار أكثر مما كانت علاقات دولية.

3- لم تكن لتلك الدول المدنية القوة التي تمكنها من فرض نظمها على غيرها أو ضم الدول إليها، ولم تبرز هذه القوة إلا إبان عصر لاسكندر المقدوني حيث بلغ مبدأ القوة إليها، والإخضاع على مبدأ الإقناع والتفاوض أي (الأسلوب الدبلوماسي).

تميز الأسلوب والممارسة الدبلوماسية عند الإغريق بعدة خصائص هي :

1- عدم وجود ممثلين دائمين ، فقد كانت مجالس الشعب او جمعية المدنية هي التي تقوم بتفويض السفراء المؤقتين بمهامهم وتسلمهم خطابات الاعتماد و تقوم باستقبالهم .

2- كانت الديمقراطية الإغريقية تضع مبعوثيها موضع الشك دائماً ولذلك كانت السفارة تتكون غالباً من أكثرمن مبعوث واحد بحيث تمثل جميع الأحزاب ومختلف وجهات النظر أي كانت البعثة بشكل عام(جماعية).

3- كان السفراء يحملون تصريحات بالسفر والانتقال عبر البلدان كما كانت الدولة تكفل لهم نفقات الإقامة والسفر والمعاملات بسخاء.

4- كان للسفراء حصانات وامتيازات لا يخضعون لسلطة القضاء المدني والجنائي المحلي في البلد الموفد إليه وخاصة ان المبعوث كان يتمتع بحماية الآلهة و كثيراً ما كانت الحرب تعلن بسبب انتهاك حرمة سفيرها أو الاعتداء عليه .

- مثال أعلنت الحرب على تساليا لأن سفراء قد اعتقلوا أو سجنوا في تساليا .

5- كان يحرم على السفراء قبول الهدايا مدة القيام بمهامهم .

6- إذا نجح السفير في مهمته وعاد الى وطنه و وافقت الجمعية الوطنية على ما قام به منح حديقة من الزيتون و دعي الى وليمة تقام خصيصاً له دار البلدية وكان موضع حفاوة و تبجيل، اما إذا اخفق فكان يتعرض لأقصى العقوبات الجنائية و كان عليه ان يعيد النفقات التي اقتضتها مهمته .

7- من أبرز ما عرفه اليونان في تاريخ العلاقات الدولية هو نظام القناصل و هكذا يلاحظ ان الإغريق قد مارسوا الدبلوماسية وضرورة اتباع هذه القواعد التي تنظم العمل الدبلوماسي.

الدبلوماسية في عهد الرومان :

1- ورث الرومان عن الإغريق بعضاً من التقاليد والقواعد الدبلوماسية .

2- في عهد الرومان وصلت العلاقات الدبلوماسية الى مرحلة متقدمة من التطور والانتظام من خلال المؤتمرات والاتحادات التعاضدية وقد سار تطور العلاقات الدولية ضمن اطار (خدمة الأهداف الخارجية لروما) التي ارتكزت على مبدأ السيطرة وخضوع الشعوب الأخرى و كيفية استيعابها وصهرها في البوتقة الرومانية.

3- لجأت روما الى رفض فكرة المفاوضة والدخول في معاهدات وتحالفات بين روما وغيرها من المدن ، والشعوب المغلوبة على أمرها، وهذه المعاهدات أبقت لتلك المدن والشعوب نوعاً من الحكم الذاتي.

و كان أفضل ما ابتدعته الرومان مبدأ (سحق خصمهم العنيد والصفح عمن يخضع لهم).

آثار العقلية الرومانية القانونية وغلبتها على الأسلوب الدبلوماسي في النقاط وأهمها :

1- عرف الرومان المعاهدات وصياغتها وأشكالها حيث أقروا مبدأ أحترام العهود وقدسية المواثيق كأساس لاستقرار العلاقات الدولية.

2- في العصر الاول لسيادة روما برزت العقلية القانونية من خلال تلاشي العادات الدينية وتلاشي القانون المقدس ومسألة القسم في تنفيذ المعاهدة امام

قانون الشعوب وأصبح يحكم علاقات روما بغير مواطنيها من الشعوب الصديقة والأجانب المتحالفين معها.

3- مع تطور الإمبراطورية الرومانية نشأ قانون الأجانب الذي يطبق على سكان الأقاليم المفتوحة حديثاً من غير الأرقاء الذين لم يكتسبوا بعد حق المواطنة الرومانية .

ويقول نيكولسون : " إن نظام الرومان الدبلوماسي لم يكن يتسق مع الاعتراف بمبدأ المساواة القانونية ذات السيادة .

و هكذا نلاحظ بأن الرومان كانوا يفضلون استعمال القوة على استعمال الأساليب الدبلوماسية (أي أنها كانت علاقة استعمارية).

تميزت الممارسة والأسلوب الدبلوماسي الروماني و هذه الخصائص تركزت في الأمور التالية :

1 كان اهتمام الرومان يتركز على الشكل قبل المضمون في إجراءات عقد و تسجيل المعاهدات فمثلاً انصرف اهتمام الرومان الى النظر بصحة إعلان الحرب بالشروط المرسومة قبل بدئها و كذلك بما يتعلق بعقد الصلح طبقاً لمراسم معينة.

2 كان مجلس الشيوخ الروماني هو الذي يدير الخارجية ثم أصبح للأباطرة من تدبير هذه السياسة و لكن بعد استشارة هذا المجلس.

3 كان مجلس الشيوخ يقوم بقبول سفراء الدول الأجنبية والاستماع الى مطالبهم و قبولها أو رفضها.

4 في عصر الرومان أصبح تكوين البعثة الدبلوماسية بمثابة لجنة تمثل مجلس الشيوخ يتراوح عددها بين شخصين او عشرة أشخاص وان السفراء عادة من درجة الشيوخ او من الفرسان البارزين أو البعثات الدبلوماسية الهامة، فكانت تتكون من عدد من القناصل او الفرسان يرأسهم أحد أعضاء ديوان الخارجية .

5 عند عودة السفراء من مهمتهم يقدمون إلى مجلس الشيوخ تقريراً مفصلاً يصوت عليه المجلس بالموافقة او الرفض.

6 كانت تجري مراسم وإجراءات متعددة لاستقبال السفراء.

7 عندما يقترف السفراء الأجانب عملاً مخالفاً للقانون يبعث بهم إلى دولتهم لتقوم سلطاتهم بمحاكمتهم و معاقبتهم.

8 كان الممثلون الدبلوماسيون لدى روما يتمتعون بالحصانة الشخصية حتى وقت الحرب.

بعد انهيار الإمبراطورية الرومانية في القرن الخامس الميلادي أصبحت منقسمة الى قسمين :

1- الدولة الرومانية العربية وعاصمتها (ميلانو) والتي سقطت على أيدي القبائل الجرمانية أفقدها هيبتها القديمة ولم تعد سوى مقر للبابوية حتى قيام دولة الفرنجة في بلاد الغال(فرنسا) و ظهور شارلمان سنة 800 م الذي أعاد لروما مجدها الروحي القديم.

2- الدول الرومانية الشرقية: التي تأسست في بيزنطة وأدت لقيام روما جديدة (هي القسطنطينية) واستمرت هذه الدولة كقوة جبارة حتى عصر شارلمان و ظهور الإسلام، والدولة الإسلامية.

الدبلوماسية في عهد البيزنطيين :

1- كانت الدبلوماسية البيزنطية أكثر مهارة في استخدام الدبلوماسية وممارستها.

2- اتبع البيزنطيون أسلوب من التفاوض في استخدام الدبلوماسية في علاقاتهم مع الأمم الأخرى بدهاء تام.

3- بعد ان وجدوا أباطرة بيزنطة ان فض الخلافات بحد السيف وحده لا يكفي.

ابتكروا ثلاثة أساليب رئيسية هي :

1- سياسة إضعاف للشعوب والقبائل البرابرة من خلال نشر التفرقة وإثارة التنافس بينهم وإيقاع الخصومات و ذلك بهدف تقوية وحدتهم الداخلية.

2- شراء صداقة الشعوب والقبائل المجاورة بطريق الرشوة والهدايا ، أي التملق والمساعدات المالية.

3- إدخال أكبر عدد ممكن في الديانة المسيحية كما حصل مع العرب في جنوب الجزيرة أيام دولة الحميريين اليهودية ، حيث قامت قامت أول سفارة مسيحية في العصر الحميري في عدن سنة 365 م و قد تم كل ذلك كان بمساعدة أبرهة نائب ملك الحبشة.

- لقد استخدم البيزنطيون عنصر التحري، و جميع المعلومات المتعلقة بأسرار الدولة التي يبعث إليها البيزنطيون بمبعوث حيث يجب عليه ان يتعرف على مواطن الضعف فيها وأطماع حاكميها و كيفية استغلال كل ذلك لصالح دولته البيزنطية عن طريق المراقبة وجمع المعلومات.

تميزت الممارسة والأسلوب الدبلوماسي عند البيزنطيين بخصائص وسمات أهمها :

1- اعتمد البيزنطيون على فن المفاوضة وممارسة الدبلوماسية بأشكال وصيغ معينة.

و اعتمدوا أسلوب الدبلوماسي المراقب بدل الدبلوماسي الخطيب وهذا الأسلوب يستند الى شخصية الدبلوماسي المحترف ذي الخبرة و الدراية .

و يقول نيكلسون ان البيزنطيين في تقاليدهم الدبلوماسية سبقوا غرب أوروبا بخمسة قرون على أساس المساواة في السيادة و قواعد حسن الجوار، وتبين أشكال العلاقات الدبلوماسية لتصبح وسيلة تحقيق التضامن بين الأسر الأوروبية.

2- أنشأ البيزنطيون في القسطنطينية ديواناً خاصاً للشؤون الخارجية قام بتدريب المفاوضين المحترفين الذين يقومون بأعمال السفارة لدى الدول الأجنبية وأنشأ الى جانب ذلك ديوان الأجانب او حسب تعبيرهم (ديوان البرابرة) وهو يختص بمصالح المبعوثين الأجانب وشؤونهم و كان من تعليمات ديوان الشؤون الخارجية لسفراء بيزنطة ان يراعوا قواعد الذوق و اللياقة في بعثاتهم ومعاملاتهم مع الأجانب والمجاملة في أحاديثهم و ان لا ينتقدوا البلد الموفدين اليه في شيء بل عليهم امتداحه قدر المستطاع.

3- أهداف السفارات البيزنطية هو ان تقوم بإعداد تقارير عن الأوضاع الداخلية في البلاد الموفد إليها فكانوا يسكنون في مبان خاصة و يكرمونهم ويراقبونهم ويحيطيونهم بحرس الشرف.

4- الاهتمام الزائد بالمراسم و إجراءات الضيافة وحسن الضيافة والاستقبال كما في روما ومن هذه المراسم احتفاظ البيزنطيين لسفراء العرب بمكان الصدارة

بين جميع الدبلوماسيين الموفدين إليها ، وهو احترام بيزنطة الكبير لسفارات بغداد والقاهرة وقرطبة و تفضل سفراء العرب المشرف قبل عرب المغرب، حتى اعتبر ان العرب المشرق و خاصة بغداد الأفضلية على سفراء قرطبة .

مفهوم الدبلوماسية :

مشتقة من كلمة يونانية بمعنى (طوى) للدلالة على الوثائق المطوية والأوراق الرسمية الصادرة عن الملوك والأمراء، ثم تطور معناها لتشمل الوثائق التي تتضمن نصوص الاتفاقات والمعاهدات .

أما في معناها العام الحديث فيمكن تعريفها على أنها مجموعة المفاهيم والقواعد و الإجراءات والمراسم والمؤسسات والأعراف الدولية التي تنظم العلاقات بين الدول والمنظمات الدولية والممثلين الدبلوماسين ، بهدف خدمة المصالح العليا (الأمنية والاقتصادية) والسياسات العامة وللتوفيق بين مصالح الدول بواسطة الاتصال والتبادل و إجراء المفاوضات السياسية وعقد الاتفاقات والمعاهدات الدولية و تعتبر دبلوماسية أداة رئيسية من أدوات تحقيق أهداف السياسة الخارجية التأثير على الدول و الجماعات الخارجية بهدف استمالتها وكسب تأييدها بوسائل شتى منها ما هو إقناعي وأخلاقي ومنها ما هو ترهيبي (مبطن) و غير أخلاقي .

بالإضافة إلى توصيل المعلومات للحكومات والتفاوض معها تعنى الدبلوماسية بتعزيز العلاقات بين الدول وتطويرها في المجالات المختلفة وبالدفاع عن مصالح وأشخاص رعاياها في الخارج وتمثيل الحكومات فى المناسبات والأحداث إضافة إلى جمع المعلومات عن أحوال الدول والجماعات الخارجية وتقييم مواقف الحكومات والجماعات إزاء قضايا راهنة أو ردات فعل محتملة إزاء سياسات أو مواقف مستقبلية .

تعود جذور الدبلوماسية إلى التاريخ البشري القديم حين نشأت استجابة لضرورة تنظيم العلاقات بين القبائل و الشعوب (كالمصريين والبابليين و الآشوريين) حيث مارس المبعوث دوراً سياسياً يعتبر في طليعة الأدوار السياسية الواضحة في المجتمعات الإنسانية. أما مهمة المبعوث فكانت إقامة التفاهم حول قضايا مختلف عليها كتقسيم المياه أو تحديد مناطق الصيد لكل من الأطراف أو إقامة التحالف ضد أطراف ثالثة او إعلان الحرب أو إبرام الصلح وتبادل الأسرى أو الوصول إلى الاتفاقيات التجارية وقد حاول اليونان و الرومان تنظيم هذه المهام بواسطة مبعوثين كانوا يسمونهم egatis ثم سارت الكنيسة المسيحية على نفس المنوال عندما أخذت مبعوثين مقيمين .

أما بالنسبة لعرب الجاهلية فكانت القبائل ترسل الوفود للتهاني والتعازي والتشاور و التفاوض و التحالف ، وقد عرفوا وظيفة (سفارة) وعرف عن بني عدي من بطون قريش ، توليهم السفارة قبل الإسلام وفي فجرالإسلام قام الرسل بمهام تبليغ الإنذار قبل البدء في القتال وتسوية المسائل المتعلقة بالهدنة و الصلح و تبادل الأسرى وتحريرهم بعد أنتهاء الحرب .

وقد قام النبي العربي بإيفاد عدد من الرسل إلى كثير من رؤساء القبائل العربية التي قبل معظمهم الدعوة إلى اعتناق الإسلام . كما أوفد النبي الرسل إلى النجاشي ملك الحبشة والمقوقس ملك مصر وهرقل امبراطور الروم وكسرى ملك فارس وكانوا يحملون معهم كتباً متوجة بعبارة (سلام على من اتبع الهدى) يدعوهم فيها النبي إلى اعتناق الإسلام .

وقد استقبل الرسل من قبل الملوك والأباطرة بالتكريم عدا كسرى الفرس الذي مزق الكتاب المرسل معلناً بذلك الحرب على المسلمين ، وقد حذا الخلفاء حذو الرسول في إيفاد الرسل والكتب والبعثات الدبلوماسية التي تنوعت أغراضها

فعلاوة على تسوية الخلافات وعقد المعاهدات التجارية وتهنئة الحكام والملوك بتولي الحكم أو الزواج فقد شملت هذه البعثات الأغراض العلمية والثقافية إلى جانب الرغبة في معرفة أحوال الدول الأخرى لأسباب نفسية واجتماعية واقتصادية وحربية .

وقد توخى العرب انتقاء الرسل وفق توافر مواصفات معينة فيهم منها الجسامة والوسامة والثقافة والفصاحة والحصافة والعراقة والحلم . كما أن الدولة الإسلامية منحت الرسل الوافدين إليها الأمان والسلام طوال إقامتهم في ربوعها ، حتى عندما كان الفريحة يلجأون إلى الغدر برسل العرب كما حصل في عهد صلاح الدين الأيوبي إبان الحروب الصليبية ويعتبر مؤرخو الدبلوماسية أن المرحلة الثانية من مراحل الدبلوماسية نشأت مع إقدام جمهورية البندقية على إيفاد دبلوماسيين مقيمين ، وذلك إبان ازدهار تجارتها و نمو سلطانها البحري والحربي ، إلى القسطنطينية و روما (مركز البابا الكاثوليكي) والدول الإيطالية الرئيسية ، حيث عمدت إل نشر الفتن وحبك المؤامرات بواسطة مبعوثيها الدبلوماسيين . واستمر هذا المفهوم التآمري للدبلوماسية فترة من الزمن حتى أن بريطانيا حظرت على أعضاء البرلمان (1653) التحدث إلى أي ديبلوماسي أجنبي.

وقد أرست معاهدة وستفاليا الموقعة عام 1648 قواعد الدبلوماسية الدائمة والمقيمة - وإن لم تحسم بوضوح نهائى مسألة امتيازاتها وحصاناتها - عندما نشيت مبدأ المساواة الحقوقية بين الدول (وكان عددها آنذاك 12 دولة أوروبية) ورسخت فكرة التوازن الأوروبي كضرورة من ضرورات السلام والأمن في القارة الأوروبية أما المرحلة الثالثة من تطور الدبلوماسية فتؤشر بانعقاد مؤتمر فيينا عام 1815 (سقوط نابليون الأول) والتي امتدت حتى اندلاع الحرب العالمية الأولى عام 1914، وتميزت بتأثرها بكتابات أساطين القانون الدولي من أمثال غروشيوس

وجنتليس ودي كاليير ، فاكتسبت العلاقات الدبلوماسية قواعد ثابتة وأسساً واضحة وترسخت مع مرور الزمن من خلال احترام لها وعملها بها .

وفي هذه المرحلة ترسخ البروتوكول الدبلوماسي كوسيلة من وسائل تمكين الدبلوماسي من شرح موقف حكومته بتعابير دقيقة ومهذبة . كما أصبح السفراء ممثلين للدولة لا لشخص الملك بالذات ومنتظمين في كادر يتمتع بكيان خاص ، وتناقض دور السفراء في التجسس والتخريب وتركزت مهامهم في إطلاع دولتهم على جميع ما يجري في البلاد المعتمدين لديها والإسهام في إيجاد الحلول اللاعنفية للمنازعات الدولية انطلاقاً من الحفاظ على موازين القوى .

أما العمل الدبلوماسي نفسه فاتسم بالسرية والكتمان وحصرت المعلومات الخاصة به بأشخاص قلائل وبالتالي تمتع السفراء بمرونة كبيرة وحرية في العمل وكانت تقاريرهم موضع ثقة واحترام من مسؤوليهم .وفي تلك الفترة تعززت فكرة الامتيازات والحصانات الدبلوماسية انطلاقاً من توفير الاطمئنان العام لتمكين الدبلوماسيين من القيام بمهامهم من التعبيرعن الاحترام للدولة الأخرى والحرص على حسن العلاقات معها وبالتالي فإن الاساءة لمبعوثيها تعني الاساءة للدولة الأخرى قد يؤدي ذلك إلى توتر العلاقات لدرجة إعلان الحرب بين الدول .

تنطلق فكرة الحرمة الدبلوماسية من مبدأ لاتيني يقول (يجب ألا يتعرض السفير للضرب أو الإهانة) وعلى هذا الأساس فإن الحصانة الدبلوماسية ترد إلى الأسس التالية :

أولاً - الصفة التمثيلية للممثل الدبلوماسي : اتخذت الدبلوماسية في البدء صفة علاقات شخصية بين الملوك والأمراء ، وبالتالي فإن الدبلوماسيين كانوا بمثابة ممثلين شخصيين لهؤلاء الحكام وكل اعتداء عليهم أو احتقار لهم إنما كان يعتبر موجهاً لمن يمثلون ولما كانت قوانين الملوك أو الأمراء لا تسري

على غيرهم من الملوك والأمراء فإنها بالتالي لا تسري على ممثليهم .إلا أن هذه النظرية ضعفت مه مرور الزمن وبعد الثورة الفرنسيه نظراً لأن الدبلوماسيين باتوا يمثلون الدول لا الملوك والامراء ، كما أن شمول الامتيازات والحصانات لأفراد أسرة السفير المجردين من صفة التمثيل القت بعض التحفظ على هذه النظرية من الاساس.

ثانياً - اعتبار مقر البعثة الدبلوماسية واقعاً في أراضي الدولة الموفدة و بالتالي مستقلاً عن سيادة السلطة الإقليمية (انظر امتداد الإقليم) و غير ملزم بالخضوع لقوانينها . بيد أن هذه النظرية لم تسلم من انتقادات بعض علماء القانون و لم يرد ذكرها في اتفاقية العلاقات الدبلوماسية (فيينا) 1961.

ثالثا - مقتضيات العمل الدبلوماسي ، وهى نظرية تركز على ضرورة تمكين السفير من القيام بلمهام الملقاة على عاتقه بحرية و إخلاص و طمأنينة و بالتالي فإن الامتيازات و الحصانات إنما تكون من مقتضيات ممارسة المهام الدبلوماسية .

رابعاً - مبدأ المعاملة بالمثل . و هو مبدأ قديم و بسيط و واضح ، يدفع الدول إلى مراعاة حسن المعاملة الدبلوماسيين المعتمدين لديها و منحهم الامتيازات و الحصانات الدبلوماسية لكي يحصل معتمدوها على معاملة مماثلة في الأقطار الأخرى كما يشمل هذا المبدأ الرد على قيام الدول الأخرى بطرد الممثلين الدبلوماسيين بحجة القيام بأعمال مشبوهة كالتجسس أو التخريب أو التدخل في الشؤون الداخلية و ذلك عن طريق اتخاذ إجراء مماثل بحق ممثل ذلك البلد المعتمدين لديها .

أما الحصانات و الامتيازات الدبلوماسية نفسها فتشمل شخص الممثل الدبلوماسي فلا يخضع لأي شكل من أشكال التوقيف أو السجن و تصان حريته و

كرامته من كل اعتداء أو امتهان ، و يتمتع السفير بلقب صاحب السعادة و يرفع علم بلاده على مقر البعثة الدبلوماسية و سكن رئيس البعثة و سيارته أثناء قيامه بالمهام الرسمية و تتمتع مراسلاته و أمواله بالحصانة الكاملة .

إلا أنه يجوز في بعض الحالات الاستثنائية خرق حرمة مقر البعثة الدبلوماسية ، منها مثلاً نشوب الحريق . كما يرى بعض فقهاء القانون الدولي (بينما يرى البعض الآخر غير ذلك) إن عدم مراعاة البعثة الدبلوماسية لقاعدة عدم استخدام مقر البعثة لأعراض لا تتلاءم مع المهام الرسمية و المعترف بها دولياً يجيز للحكومة المستقبلة اقتحام دار البعثة إذا تأكد لديها (أنه فيها مؤامرة تتناول سلامة الدولة ، أو أنها تتضمن كمية كبيرة من الأسلحة و الذخائر) .

كما كان يحق لرئيس البعثة الدبلوماسية ممارسة حق الإيواء (بالإنجليزية) AsyIum و بالفرنسية dasile Droit و هو حق منح الحماية من الشرطة أو العدالة المحلية للأشخاص غير التابعين لدولة البعثة الدبلوماسية الذين يلجأون إلى مقر البعثة الدبلوماسية و ذلك عملاً بمبدأ الاستقلال عن الإقليم المحلي و الذي أخذ يضمحل تدريجاً ، خصوصاً بعد أن شدد البعض على أن ذلك يعارض مبدأ عدم جواز خرق سيادة الدولة المحلية و التدخل في شؤونها الداخلية . و على هذا الأساس ميز العرف بين حالات اللجوء السياسي و اللاجئين من المجرمين العاديين .

و هكذا نصت الاتفاقيات الدولية (اتفاقية هافانا) على وجوب تسليم المجرمين العاديين عندما تطلب إليهم ذلك السلطات المحلية ، و احترام لجوء الشخصيات السياسية لدور البعثات و السفن الحربية الأجنبية ، و ذلك في حالات الضرورة القصوى و التزام اللاجئ بالإمتناع عن الإخلال بالأمن العام أثناء لجوئه.

والمعروف أن دول أميركا اللاتينية هي أكثر الحكومات ممارسة لمبدأ اللجوء السياسي و قد عقدت عدة اتفاقيات فيما بينها لتنظيم قواعد و ظروف اللجوء السياسي .

وعلى الرغم من وجاهةبواعث وأسباب الامتيازات والحصانات الدبلوماسية و من ضرورات منحها لتسيير المهام الدبلوماسية ، فإن العديد من الدول و لا سيما الدول التي تمارس الهيمنة السياسة على الدول الأخرى قد استغلت تلك الحصانات لصالح تحقيق أهداف استغلالية و استعمارية و تجسسية و تحريضية في الدول الأخرى .

ففي البلدان غير الأوروبية لعبت البعثات الدبلوماسية دوراً تآمرياً كبيراً للتمهيد لسيطرة المصالح و التحالفات الأوروبية . و في المشرق العربي قامت هذه البعثات (القنصلية) - في القرن التاسع عشر - بأدوار مؤثرة لإحداث انشقاقات طائفية و سياسية بين السكان مستغلة ضعف الدولة العثمانية و تمكن الدول الأوروبية من الحصول على ما عرف بالامتيازات الأجنبية لرعاياها و نشاطاتها في أراضيها .

فتحت ستار حماية المصالح التجارية و نشر الثقافة و حرية التبشير الديني و الإرساليات الأجنبية قامت فرنسا و بريطانيا بالتحريض على الفتن الطائفية في لبنان و سورية و قامت القنصلية البريطانية في القدس بحماية الجالية اليهودية إضافة إلى الأدوار الاستخبارية المعروفة .

كما ازدهرت في تلك الحقبة فكرة فرض المواقف و السياسات على الدول الأضعف بواسطة التهديد و التدخل العسكرى عبر ما عرف بدبلوماسية البارجة المسلحة Gunboat Diplomacy ، إضافة إلى حماية المصالح الاستعمارية و تنميتها عن طريق دبلوماسية الدولار حيث سخرت الدول الكبرى نفوذها

السياسي و العسكري لدعم المصالح الخاصة للأفراد و الشركات و كذلك استخدام الأموال و القروض لشراء النفوذ السياسي و التسهيلات الاقتصادية في بلدان العالم الثالث .

و كان إقدام الثورة البلشفية في روسيا على نشر الاتفاقات و المعاهدات السرية للحلفاء إبان الحرب العالمية الأولى إيذاناً بأفول حقبة الدبلوماسية التقليدية ، حيث لعبت الدبلوماسية السرية دوراً مرموقاً في خدمة أهداف الدول الاستعمارية و في سياساتها لاقتسام المغانم و الأسلاب في المستعمرات (انظر سايكس - بيكو ، بالفوروعد) .

و على الرغم من أفول الدبلوماسية التقليدية في ذلك التاريخ إلا أن الملامح العامة للدبلوماسية المعاصرة لم تكرس رسمياً إلا في اتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية الموقعة في 18 نيسان – ابريل 1961 .

تأثرت الدبلوماسية الجديدة بالتطورات السياسية و التكنولوجيا المعاصرة فازدياد سرعة المواصلات الجوية و الإلكترونية قرب المسافات و قوى درجة التداخل كما أن توسع التجارة و ازدياد التعامل الاقتصادي و الثقافي و السياحي و العلمي جعل من الاعتماد المتبادل بين الشعوب و الدول ظاهرة سياسة رئيسية . كما أن مجمل هذه التطورات سهلت على رؤساء الدول و وزراء الخارجية القيام بالمهام الدبلوماسية مباشرة عن طريق الاشتراك في المحادثات الدولية و حضور المؤتمرات السياسية و العودة إلى عواصمهم في غضون ساعات أو أيام قليلة فتوسعت (دبلوماسية القمة) بدرجة كبيرة (انظر سالت ، دبلوماسية الخطوة خطوة دبلوماسية المكوك) .

كما أكثر الرؤساء من استخدام إيفاد الممثلين الشخصيين في مهمات دبلوماسية خاصة و لجأت الحكومات إلى استخدام أسلوب الحملات الدبلوماسية

لشرح وجهات نظرها في موضوع هام و تحرص على شرحه على نطاق واسع . كما أن النمو الكبير في عدد الدول و زيادة الاعتماد فيما بينها

نمىّ ظاهرة المنظمات الدولية ، السياسية و غير السياسية ، و القارية و الإقليمية و ظاهرة التكتلات الدولية الثابتة (انظر ناتو ، وارسو حلف ، عدم الانحياز) ، بحيث أصبحت هذه المنظمات الميدان الأول للدبلوماسية الدولية و على صعيد آخر فإن دخول المجتمعات الإنسانية في القرن العشرين فيما اتفق على تسميته (بعصر الجماهير) و انتشار القراءة و العلم و نمو دور وسائل النشر و الاعلام بين عموم طبقات المجتمع ، رفع من أهمية الدور الذي يلعبه الرأي العام في السياسة و في مطالبة الهيئات التشريعية بتقديم المعلومات الصحيحة و المسهبة حول المفاوضات و الاتفاقات الدولية مما أدى الى ضمور ، الدبلوماسية السرية و انبثاق (الدبلوماسية المكشوفة).

فمنذ أواخر الحرب العالمية الأولى أصر الرئيس الأميركي وودرو ولسون على عقد الاتفاقات بصورة مكشوفة ، كما أيد عهد غصبة الأمم ذلك في مادته الثامنة عشرة ، و كذلك ميثاق الأمم المتحدة (الموقع في حزيران يونيو 1945) في مادته 102 حيث توجب تسجيل جميع المعاهدات و الاتفاقات الدولية تحت طائلة عدم صلاحية التذرع بأحكامها في المنازعات الطارئة.

و على الرغم من جميع التطورات التي دفعت الدبلوماسية في اتجاه تحولها من السرية إلى العلنية فان العديد من الدبلوماسيين الدوليين ، من أمثال سكرتير عام الأمم المتحدة داغ همرشولد ، و كذلك خليفته اوثانت ، قد عارضوا الاقتصار على الدبلوماسية العلنية كوسيلة للوصول الى الاتفاقات الدولية نظراً لأن مثل هذا الأسلوب يحول عملية التفاوض الدبلوماسي لخدمة أغراض الدعاية عوضاً من محاولة تسخيرها للتوصل إلى تفاهم دولي و تسوية بين الأطراف المعنية .

ويشير البعض في هذا المجال الى أن الدول الشيوعية نفسها قد أدركت ضرورة التخلي عن النظرة الشيوعية التقليدية في احتقار (التسويات) و الحلول الوسط و الاتفاقيات المعقودة مع الدول الرأسمالية ، و ذلك بحكم توسع مصالحها و تشابك هذه المصالح و توحدها في بعض الحالات مع غيرها من الدول .

كما أن حيازة المعسكرين للأسلحة النووية و نشوء توازن رعب نووي فرض ما يمكن تسميته (بالدبلوماسية النووية) و التي تقتضي تجنب الصدام النووي و الدمار الشامل بين المعسكرين الشرقي و الغربي عن طريق الاتفاقيات الخاصة (انظر سالت) والاتصال السريع عن طريق الخط الأحمر التليفوني بين الكرملين والبيت الأبيض .

و يبقى أن هدف الدبلوماسية الأعلى هو إنجاز المصالح في مجال العلاقات الخارجية من خلال التفاوض و التفاهم ، إلا أنها مع ذلك لا تكون بديلة عن حيازة أسباب القوة و المنعة الذاتية للدول ، فالدبلوماسية و القوة يحتفظان بعلاقة متوازنة بحيث تدعم كل منها الأخرى.

و على هذا الأساس انبثق مبدأ الحياد المسلح و كذلك المبدأ القائل إذا أردت السلم فتهيأ للحرب ، لأن القوة كالماء تندفع نحو المنحدرات . و قد أثبتت الأحداث خطل المبدأ الذي نادى به الرئيس اللبناني شارل الحلو و القائل بأن (قوة لبنان في ضعفه) إذ أن ذلك قد أفسح المجال لقوى معادية للبنان و العرب لتنفيذ مخطط استهدف زعزعة الاستقرار في لبنان ، إضافة إلى توالي الاعتداءات الصهيونية على أراضيه و شعبه فكما أن القوة الغاشمة لا تكفل لوحدها ترقية مصالح الدول الحائزة عليها فإن الدبلوماسية الحكيمة غير كافية لضمان الأمن و الازدهار للدول ما لم تكن مدعومة بعوامل القوة و المنعة الذاتية .

التفاوض علم أم فن؟

التفاوض علم، تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات، وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وعلم الأجناس. وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية، بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول.

وهو علم يرمي إلى وضع حد لسوء التفاهم، وتجنيب الإنسان ويلات التصادم والصراع مع أخيه الإنسان، اعتماداً على ما يمكن أن يكون بينهما من أرضية مشتركة.

في عالم الإنسان أصبح تحقيق الحد الأدنى من التفاهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض، التي تشتمل على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه وإستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع.

ذلك من منطلق أن من الطبيعي أن تتعارض مصالح البشر، وأن من الضروري السعي إلى تحويل هذا التعارض إلى تفاهم على قواسم ومصالح مشتركة، يمكن أن تتحقق من خلال تنازلات تقدمها الأطراف المعنية.

وفي عصرنا الحاضر، وفي ظل هذا التقارب بين دول العالم والثورة المعلوماتية والاتصالية، التي أحالت العالم إلى قرية صغيرة، يعرف كل من فيها دقائق حياة من يعيشون معه، فإنه أصبح من الواجب حل كل ما قد ينشأ من صراع بين الدول والأفراد والمؤسسات بالطرق الودية، التي من أهم أشكالها عملية

التفاوض، وبخاصة أن اللجوء إلى استخدام القوة لفض المنازعات أصبح ينذر بكثير من الويلات لأطراف النزاع، بل يمتد أثره إلى أطراف أخرى لا علاقة لها بهذا النزاع.

أضف إلى ذلك أن القانون الدولي يحظر استخدام القوة في العلاقات الدولية، حيث تبلور في السنوات الأخيرة ما يعرف بالشرعية الدولية، التي تردع مثل هذا الفعل وتجرمه في ضوء مصالح الدول الكبرى.

في ظل هذا الواقع، اتجه كثير من المؤسسات والأكاديميين إلى محاولة وضع توصيف محدد لعملية التفاوض، تعطيها الصفة العلمية، وتوفر لها الإطار النظري Theoretical Framework، الذي يضعها في مصاف العلوم الاجتماعية الأخرى استناداً إلى ما تراكم من خبرات عملية عبر العصور المختلفة.

ولكن المفارقة تكمن في "وجود تباين كبير بين فريق الممارسين، الذين يعرفون المفاوضات بطريقة عملية، ولكن يفوتهم في كثير من الأحيان الجوانب النظرية أو الإطار النظري لعملية التفاوض.

فالممارس يباشر المفاوضات ولكنه لا يتوقف لكي يدرك طبيعتها وطبيعة الأعمال التي يقوم بها أثناء عملية التفاوض. وبعبارة أخرى، فالممارسون المطبقون لعملية التفاوض لا يكترثون كثيراً بالنظريات، وإنما يعتبرونها، إما مضيعة للوقت، وإما افتعالاً لمسائل لا أساس لها في الواقع. وعلى النقيض من ذلك تماماً يأتي فريق المنظرين، الذين يتحدثون عن المفاوضات بطريقة نظرية، وقد يصدرون الأحكام على الممارسات، دون أن يتعرفوا على وثائقها ودقائقها، غير أنه بالنظر إلى أهمية وضرورة الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي للمفاوضات، فإنه يتعين على المفاوض وعلى الدبلوماسي في الوقت الحاضر، وكثير من العاملين في الحقول الأخرى، أن يلموا بالجانبين، قدر الإمكان، وأن يتسلحوا بمعرفتهما بصورة دقيقة وشاملة، إذا كان لهم أن يكونوا مفاوضين ناجحين ومتميزين.

وعلى الرغم من وجود هذا التنازع بين الممارسين وبين أصحاب الاتجاه النظري فإن هناك توجهاً قوياً في المؤسسات العلمية ومراكز الدراسات لوضع إطار نظري، يجعل من التفاوض علماً له أصوله وقواعده، بعد أن فرض واقع اليوم على الإنسان مواقف تفاوضية مختلفة في أغلب أوقاته، مما يقتضي إتقان هذا الفن لتجاوز أسباب التوترات، التي تنشأ في التفاعلات الإنسانية، التي تتم على مختلف المستويات، والتي تزداد بوتيرة متسارعة كلما ازداد العالم تقارباً، والمصالح تشابكاً وتعقيداً.

ولا أدل على ذلك من أن الإحصاءات تشير إلى أن "عدد العمليات التفاوضية، التي تتم على المستوى الرسمي أو شبه الرسمي في مدينة جنيف، يصل إلى نحو عشرة آلاف عملية في السنة، وهذا المعدل نفسه تشهده مدينة نيويورك كما أن المديرين يقضون أكثر من 20٪ من وقتهم في عمليات تفاوضية مختلفة المستويات. ولذا، تحتم لهذه الظاهرة الإنسانية أن تأخذ حظها من الدراسة العلمية ولا سيما في دول الغرب، وعلى وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية لتعاظم دورها في العالم، ووجود كثير من المنظمات الدولية فيها وتزايد أعداد الشركات عابرة القارات، التي ميدان عملها العالم على اتساعه، ومن أشهر المشروعات العلمية المعنية بدراسة عملية التفاوض ، مشروع جامعة هارفارد للمفاوضات، وتصب جهود القائمين على هذا المشروع في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: الإسهام في بناء نظريات للتفاوض Theory Building.. وفي مجال التدريس والتدريب.. وفي مجال النشر.

وقد وجد الإطار النظري ، الذي تمخض عن هذا المشروع طريقه إلى التطبيق في اتفاقيات كامب ديفيد، إذ قام الوسيط الأمريكي بوضع تصور بالاتفاقيات، بناء على أجندة المفاوض المصري والمفاوض الإسرائيلي، وكان القائمون على هذا المشروع قد أسهموا في تصميم ما يعرف: "بالتوسط من خلال

نص واحد One-text، وهي طريقة تعتمد على كتابة نص، مبني على الأجندات المتصارعة للأطراف المتنازعة، بهدف تقليل الهوة أو الفجوة بين الأطراف.

هذا الجهد ، الذي يتم على المستويين النظري والتطبيقي ؛ لإيجاد علم يعنى بالمفاوضات، بوصفها وسيلة مهمة لخلق مجتمع إنساني، تحل مشكلاته بالطرق السلمية؛ لم يكن كافياً لوضع تعريف محدد لمفهوم التفاوض، وإذا جاز لنا أن نبدأ بالتعريف اللغوي للكلمة، فإننا نجد المعجم الوسيط يورد: " فاوَضَه في الأمرِ مُفَاوضةً أي : بادله الرأي ، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفاوضه في الحديث: بادله القول ، وفاوضه في المال: شاركه في تثميره ..

والمفاوضة: تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق".

"وإذا عدنا إلى الموسوعات والمعاجم اللغوية في اللغات: العربية والفرنسية والإنكليزية، وجدنا تعاريف متعددة للتفاوض، تطورت، وتدرجت بتطور، وتدرج فن التفاوض في مختلف الحقول والميادين. وفيما يلي أهم تلك التعريفات:

- **التفاوض :** هو محادثات تجري بين فريقين متحاربين، من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.
- **التفاوض :** لغة الحوار والمناقشة بين طرفين، حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.
- **التفاوض :** مرحلة من مراحل الحوار، قبل الوصول إلى اتفاق.
- **التفاوض :** هو محادثات بين طرفين أو أكثر، حول موضوع معين أو مشكلة قائمة، قصد الوصول إلى اتفاق.

○ **التفاوض** : هو الأسلوب، الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية وهو عمل الرجل الدبلوماسي أو فنه.

○ **التفاوض:** إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة، بهدف تحقيق المشروع، وفي المجالات الأخرى، التفاوض، هو بحث موضوع أو مشكلة بين طرفين، لكل منهما مصلحة في الوصول إلى اتفاق.

○ **التفاوض** : هو أن تدخل في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب".

ويتبين من هذه التعريفات، أن مفهوم التفاوض يضيق ويتسع حسب الزاوية، التي ينظر إليه من خلالها، فقد يحصره بعضهم في الجهد الدبلوماسي فتكون ممارسة عملية التفاوض حكراً على الدبلوماسيين وممثلي الدول من أجل إيجاد اتفاق بين فريقين متحاربين، وقد يراها بعضهم وظيفة يضطلع بها القائمون على أمور التسويق، مما يجعل معناها قريباً من معنى عملية البيع أو المساومة.

وقد يمتد مفهوم التفاوض، ليكون متصلاً بعملية النقاش والحوار، التي تتم بين طرفين أو أكثر، بينهم تعارض في وجهات النظر حول قضية محددة، أو تنازع للمصالح من أجل الوصول إلى اتفاق ينهي أسباب التوتر والتنازع، ويحقق مصلحة الطرفين أو أطراف القضية.

ولما كان من الصعب، أن يخلو مجتمع من المجتمعات، مهما كان صغيراً من دواعي النزاع، " فإنه يمكن القول إن مجتمعاً حراً لا يمكن أن يعيش بلا تفاوض لأن التفاوض طريق مفضل لتحقيق الرفاهية ، ولحل الخلافات والنزاعات.. ومن

هذا المنطلق ، فإن من الواجب الاجتماعي أن يكون جميع المواطنين مفاوضين جيدين، ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً ".

وتجد مثل هذه الدعوة ، إلى إتقان عملية التفاوض التمرس عليها، صدى كبيراً، لأن الإنسان يقضي معظم يومه مفاوضاً في مواقف مختلفة، فهو يتفاوض مع زوجته وأولاده على أمور شتى تتعلق بحياتهم، فالتفاوض يكون على طريقة تلبية حاجات كل واحد في الأسرة، وعلى الأسلوب، الذي يتم به الإنفاق عليهم وعلى الطريقة، التي ينبغي أن يتعاملوا بها بعضهم مع بعض، ومع المجتمع من حولهم، وعلى ما يمكن أن يتخذه كل واحد منهم من أصدقاء، بل إن هناك مفاوضات تتم على نوعية ما يأكلون وما يشربون وما يلبسون، ويبدو في هذه المفاوضات ذلك الصراع المتأصل بين الأجيال، وما بينها من اختلاف في الرؤية والتوجه والذوق.

ويواجه الإنسان مواقف تفاوضية في الشارع ومع الجيران ومع الباعة، وفي العمل مع الزملاء والرؤساء، وقد يكون ممثلاً لشركته في مفاوضات مع شركات أخرى منافسة، أو قد يكون ممثلاً لدولته في مفاوضات ذات طابع دولي ولعل هذا الواقع ما وصفه ثلاثة من أقطاب علم السلوك التنظيمي والإداري: كيندي وبينسون، وماكميلان بقولهم: "نحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب مناشط حياتنا وما ينجم عنها من خلافات، قد أصبح في حاجة إلى التفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة دائماً وأبداً.

وفي الواقع ، نحن نلجأ إلى التفاوض كل يوم، بل ربما عدة مرات في اليوم الواحد ، لكي نجد حلولاً معقولة ومقبولة لمشكلاتنا الخلافية المشتركة فالمفاوضات لم تبق وقفاً على ما يدور بين الشعوب والأمم من مفاوضات ، بل هي مستخدمة بكثرة بين الجماعات والأفراد في مختلف مواقف الحياة؛ لحل المشكلات

الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، وبين الزوج وزوجته وأولاده، وبين الزملاء والأصدقاء، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج، بأقل قدر ممكن من الصراع الذي يهدر الجهد الإنساني بغير داع".

وهناك من يرى أن التفاوض يعد "عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر، وذكر في مقدمتها: المعلومات والوقت، والقوة وكذلك التكتيكات (أي الأساليب) المتبعة، ووسائل الاتصال المستخدمة. المفاوضات هي استخدام المعلومات والقوة، للتأثير على السلوك، وبهذا المعنى، نتفاوض طول الوقت، في العمل وفي حياتنا الخاصة".

وإذا كان على طرفي التفاوض، استخدام ما يملكان من قوة، قد تتمثل في إمكانات مالية ومعلومات ومكانة اجتماعية وغيرها من عناصر القوة، فإن التفاوض لا يصل إلى نتيجة مرضية ومقبولة ما لم يتوافر فيه عنصرا المعقولية والمرونة، لأن التشدد يؤدي دائماً إلى تطرف ومغالاة من الطرف الآخر، مهما بدا ضعيفاً في إمكاناته، وهو ما يصل بالمفاوضات إلى طريق مسدود.

وفي حالة استخدام القوة في إملاء الشروط، ووضع حلول للمشكلة بناء على ذلك، فإن الطرف الضعيف يتحين الفرص للانقضاض والانتقام من واقع الإحساس بالذل والهوان، وهذا ما يؤدي إلى نتائج عكسية وانتكاسة في العلاقات المتوترة أساساً لوجود نزاع على قضية ما، يتأجج بذلك الصراع، وقد يصل إلى مداه في حالة التلويح باستخدام القوة أو استخدامها فعلاً، بما يهدد مصالح طرفي عملية التفاوض.

لكي يمكننا فهم طبيعة التفاوض وهدفه، لا بد من تحديد عدد من السمات، التي ينبغي أن تتسم بها عملية التفاوض، والتي تجعلها تتميز من عمليتي البيع والمساومة، ومن ذلك:

- **توافر عنصر الصراع الذي قد يكون بين طرفين أو أكثر.**
- **توافر الرغبة في الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتنازعة.**
- **الإيمان بأنه لا بد من وجود نوع من التعاون، وإن كان ذلك لا يلغي حقيقة وجود المنافسة.**
- **الاقتناع بأن فرض الشروط وإملاء الإرادة لا يوصلان إلى اتفاق مرض وإنما قد يزيدان من تأجج الصراع.**
- **الجدية في بحث الأرضيات المشتركة، التي يمكن أن تتأسس عليها عملية التفاهم.**

ويعول الخبراء، في هذا الميدان، على أهمية تعميق ما يعتبرونه ثقافة التفاوض؛ من أجل حل ما ينشأ من مشكلات بين بني البشر بشكل فعال، من دون اللجوء إلى القوة. ومن الأسس، التي تقوم عليها هذه الثقافة :

- **التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص، أي تحري الموضوع وتجنب الشخصانية في تناول المسائل.**
- **تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين..**
- **تعرُّف طبيعة ملامح حوارية كثيرة، منها على سبيل المثال لا الحصر:**
  - **أصول إقامة الحجج.**
  - **تعرف وظائف الصمت في الحوار التفاوضي.**

- تعرف الاستخدامات الإيجابية لعامل الوقت.
- تجنب الأسلوب غير المباشر في الأمور، التي تحتاج إلى توضيح دقيق.

○ تجنب أساليب المغالطات.

○ تجنب التقوقع داخل الذات.

○ انتهاج مبدأ "تحقيق الممكن" وتجنب السقوط في الحب النظري للكمال.

○ تجنب التفكير الأحادي.

○ أهمية تحديد النقاط، التي يمكن التفاوض بشأنها، والتي تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان.

○ أهمية تحديد أولويات التفاوض.

○ أهمية تقويم الموقف التفاوضي دائماً؛ لتعرف المستجدات، التي حدثت أثناء العملية التفاوضية.

○ تجنب سوء الظن بالآخرين، والوقوع في براثن التفكير التآمري.

○ التعرف على آليات الأسئلة تعرُّفاً جيداً؛ بهدف الاستفادة من دورها في إنجاح العملية التفاوضية.

○ مراعاة أسلوب الحوار مع الآخرين وطريقته الملائمة للسياق.

○ مراعاة كم المعلومات التي يلقي بها على ساحة الحوار.

○ أهمية توثيق أحداث التفاوض في المجالات المختلفة ومقارنتها بالأهداف عند بدء الدخول في التفاوض..".

الواقع أن توافر مثل هذه الأسس؛ لتحقيق ثقافة التفاوض وتجذيرها في أي بيئة تفاوضية، ليس بالأمر السهل؛ لأن هناك مجموعة من الموروثات الثقافية التي تعرقل مثل هذه العملية، والتي تراكمت من خلال ممارسات تمت على مدى سنوات طويلة، واكتسبت صفة الديمومة. وقد تنبه الخبراء في ميدان التفاوض إلى هذا الأمر الخطير، الذي يحول دون سريان عملية التفاوض في مساراتها الطبيعية وحذروا من استمراريته ، خاصة في ظل عالم يموج بالصراعات والنزاعات، التي لم يبق حلها عن طريق الحرب مأمون الجانب، لما فيه من أضرار بالغة، وتهديد مباشر لاستمرارية الحياة على كوكب الأرض، ومن الموانع الثقافية والمفاهيم الخاطئة التي تعرقل سير عملية التفاوض ما يلي:

- الخوف من الرفض الشخصي: إننا لا نحب أن نطلب شيئاً ونتحمل رفضه خشية من أن نفقد ماء الوجه أو الشعور بالمودة تجاه الآخرين.

- الخوف من كراهية الآخرين: عادة ما يتجاهل المفاوضون المحترفون مثل هذه العواطف، بشكل سريع تماماً؛ لأنه . حسب ما أظهرته التجربة . من النادر أن يؤثر أي موقف في التفاوض على مدى حب الناس، بل إن أشد أشكال الجدال والاختلاف قد يتطور إلى روابط شخصية قوية.

- الخوف من حدوث شيء، كمن يخاف التنبيه إلى سوء الطعام في المطعم أو الشكوى من سوء الخدمة، بدعوى عدم إيذاء مشاعر الطرف الآخر.

- الشعور بأن محاولة التفاوض لتحقيق اتفاق أفضل من السلوكيات المشينة. وهذا بلا شك ناشئ من تقليد، يسود في كثير من الثقافات، وهو "دعنا لا نثير المشاكل".

- من طبيعة الإنسان: الخوف من الفشل: وهذا من أكثر الأسباب، التي تعوق عملية التفاوض.

إن النتيجة الرئيسية المستخلصة مما سبق، هي ألا تخشى التفاوض، لأنه لن ينقص من محبة الآخرين واحترامهم لك، وأن ممارسة التفاوض، بضوابط جيدة، سيرفع من مستوى العلاقات الإنسانية، ويزيل الخلافات العالقة، ويعزز تحقيق النتائج، التي ترجوها أيّاً كان موضوع النقاش".

والواقع أن تعميق ثقافة التفاوض في المجتمع، يحتاج إلى وضع محددات تؤطر الخصائص، التي ينبغي أن يتصف بها أي مفاوض جيد، لذا فإننا سوف نفرد جزءاً من هذا الموضوع للحديث عن تلك الخصائص في قالب مستقل يتناسب وأهميته.

خطوات التفاوض :

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وانهيارها من أساسها، أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة. ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض، أثراً كبيراً في المرحلة، التي تليها، وفي المحصلة النهائية للعملية كلها، كما أن مستوى الاهتمام بهذه المراحل، ينعكس إيجابياً على الطرف، الذي يجتهد في كل واحدة منها، ويأخذ زمام المبادرة في أثنائها.

ولم يتفق المختصون في هذا الميدان، على تقسيم واحد لهذه المراحل، مع أن هناك اتفاقاً على الخطوط العريضة لها. وفي الوقت نفسه يوجد نوع من التداخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل بينها أحياناً. كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض. فما يراه أحدهما فرعياً يراه الآخر أساسياً في الوصول إلى تحقيق أهدافه. وعلى سبيل الإجمال، يمكن القول إن مراحل عملية التفاوض تتحدد في النقاط التالية:

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.

ومن يملك المعلومات، أيضاً، يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتمادا على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر.

فعلى المفاوض أن يكون متأكدا من كل الأهداف، التي يرمي إلى تحقيقها، وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض، مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها، وأن يكون محددا حجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها. "وتتكون المعلومات التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

- المعلومات ، التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.
- المعلومات ، التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى ، التي يتفاوض معها.

والواقع أن توافر هذه المعلومات وما يماثلها للمفاوض، يزيد من قدراته على التحكم في مسار عملية التفاوض، والتأثير في سلوك الطرف أو الأطراف الأخرى؛ باستناده إلى المعلومات، التي تمكنه من التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعة منهم، كما تدعم حجته في إقناعهم، وتعديل مواقفهم بالقدر الذي يجعل سلوكهم متسقاً مع ما يبتغيه من مصلحة ".

ولهذا السبب، فإن أهم ما تتضمنه مرحلة الإعداد هو جمع المعلومات التي تمثل الركيزة الأساسية لعملية المفاوضات، وتتعلق هذه المعلومات بفهم موضوع التفاوض بشكل واضح لا لبس فيه، "حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها، ومعرفة كل عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة وتحديد كل طرف من أطراف القضية، والذين سيتم التفاوض معهم".

ومن لا يبذل الجهد في هذه المرحلة لتعرف القضية، التي تتم بشأنها المفاوضات، يجد نفسه كمن وقع في مصيدة، لم يعمل لها حساباً، لافتقاره القدرة على المبادأة والمبادرة، وعدم امتلاكه الحجة المستندة إلى الحقائق في الدفاع عن وجهة نظره، وقد يتورط، نتيجة لذلك، في تقديم تنازلات كبيرة.

ومن متطلبات هذه المرحلة، تحديد البدائل لحل الصراع في حالة فشل عملية التفاوض، علماً بأن "العوائق، التي تحول دون ابتداع العديد من البدائل الممكنة تتمثل في الآتي:

- الأحكام المستعجلة السابقة لأوانها.
- البحث عن الحل المفرد.
- الافتراض القائم على هوس القطعة الثانية.
- التفكير بأن حل مشكلات الآخرين شأن يخصهم.

إن الأحكام المتصوّرة سلفاً تحد من الخيال، كما أن البحث عن حل مفرد يغلق المجال أمام عملية اتخاذ قرارات، تتوافر فيها الظروف للاختيار من بين كم أكبر من الحلول الممكنة.. وافتراض القطعة الثانية يقوم على مبدأ أن كسب أحد الأطراف هو خسارة للطرف الآخر.. وتصور حل مشكلات الآخرين على أنه شأن يخصهم ولا يعنينا، يمثل نظرة حقيقية تقود إلى اتخاذ مواقف مبنية على مصالح

طرف واحد، وتبني حججاً وحلولاً تمثل رغبات ذلك الطرف، من دون اعتبار للطرف أو الأطراف الأخرى".

يستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضي، بمعرفة الأوراق، التي يعتمد عليها في دعم حججه وتفنيد حجج الطرف الآخر، إذ تساعده المعلومات على توقع ما لديه من أفكار وآراء حول القضية موضع النزاع، وكلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع، كان أقدر على تحقيق أهدافه لأن المفاوضات لا تعترف بالتفاؤل المفرط، ولعبة الاحتمالات القائمة على غير أساس.

وبعد أن يحدد المفاوض أهدافه، بناء على معرفة تامة بجوانب القضية ومعرفة الطرف الآخر ودوافعه وأهدافه، وما يمكن أن يقدمه من تنازلات، ومدى تحمسه للتفاوض؛ يقوم بوضع الإستراتيجية، التي يبني عليها عملية التفاوض وهي تعني وسائله في تقدير أهدافه ووسائله وترتيبها، إذ لكل هدف من الأهداف وسائله.

ولا شك أن الإستراتيجية، التي يجب أن يتبعها المفاوض، مهمة في تحديد اتجاه المفاوضات، ويجب أن تمثل هذه الإستراتيجية إطاراً عاماً يتسم بالمرونة ويقوم على أساس تقدير قوة أطراف التفاوض، والأوراق، التي يلعبون بها في عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يتم اختيار فريق المفاوضين بناء على موضوع القضية حيث يفضل أن يكون هذا الفريق من المتخصصين في هذا الموضوع، والعارفين ببواطنه وتطوراته، وأن يكون رئيس هذا الفريق صاحب خبرة واسعة في عملية المفاوضات ، وعلى معرفة كبيرة بالقضية وبالطرف الآخر. كما يتعين تحديد

اختصاصات معينة لكل فرد في هذا الفريق، بحيث تقسم الأدوار بطريقة مدروسة للتأثير في الطرف الآخر، وتحقيق ما يمكن تحقيقه في اتجاه الأهداف المطلوبة.

ولابد قبل بدء المفاوضات، من التأكد من أن الطرف المفاوض يملك صلاحيات اتخاذ القرار، حتى لا يكون هناك إهدار للوقت.

وتتضمن هذه المرحلة تحديد جدول الأعمال، وينبغي أن يكون البدء بالقضايا، التي ليس عليها خلاف شديد، لوضع إرهاصات علاقات تعاونية بين فريقي التفاوض، ويُنصح بالمبادرة باقتراح جدول للأعمال، لأن ذلك يعطي فرصة بامتلاك زمام الأمور من البداية، كما يتم الاتفاق في هذه المرحلة على مكان المفاوضات وموعدها.

ثانياً : مرحلة إجراء المفاوضات

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، يُنصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصوّرة سلفاً التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر. وسيتطلب خلق هذا المناخ اتباع أسلوب موضوعي في النقاش، والبعد عن التجريح الشخصي، وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة واحترام الرأي الآخر، مهما كان الخلاف، وتقدير حق الاستماع والإنصات. وتشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية، التي لا يتم التفاوض بدونها بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض، وهي:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر

- القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات
- والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي).
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر؛ لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته".

وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقي التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية. ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم في المفاوضات على توضيح النقطة، التي وصل إليها الطرفان كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.

ثالثاً: مرحلة إبرام الاتفاق

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً، وواضحاً في صياغته ومفهوماً لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذي لا بد أن تتحدد تواريخه كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا، التي لم يتم الاتفاق عليها في محاولة للتمويه بنجاح المفاوضات.

رابعاً: مرحلة تنفيذ الاتفاق

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضات، ما لم يجد الاتفاق، الذي ينتج عنها طريقة إلى التقيد بالواقع، ولا بد أن يُرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ والأسلوب، الذي سيتم وفقاً له هذا التنفيذ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحله المختلفة، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ، أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به.

خامساً: تقويم التفاوض

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ، لا بد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات، التي تعترضها وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر، والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات. ومن أكثر المعوقات، التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق كأن يكون هناك اتفاق مثلاً بين دولتين على تهجير السكان من منطقة معينة متنازع عليها، ولا يكون السكان على علم بما يترتب على هذا الاتفاق، أو أن يكون قد

تمّ تجاهل ردود أفعالهم، عند التوقيع على الاتفاق، مما يجعلهم يتمردون عند محاولة التنفيذ، وإبداء درجة كبيرة من الاعتراض، الذي يصل إلى حد العنف.

يزيد من خطورة مثل هذه الترتيبات ونتائجها، ما يمكن أن يقوم به الإعلام في إثارة القضية، وبلورتها على أن في الاتفاق خرقاً لحقوق الإنسان.

ولا بد من الأخذ في الحسبان، إمكان تغيير أحد أطراف الاتفاق رأيه فيه إذا تغيرت موازين القوى، ومالت إلى صالحه، وقد يبدي تفسيراً آخر لمضمونه، مما يهدد بتوتر العلاقات مرة أخرى، لذا يبدو ضرورياً الاحتفاظ بأي وثيقة اتفاق على اختلاف المستوى، الذي يتم عليه هذا الاتفاق، لأن ذلك يعد داعما رئيساً في مواقف تفاوضية مستقبلية حول القضية نفسها.

إستراتيجيات ومباريات التفاوض :

تمثل إستراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار، الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، وتشتمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها.

والمهارات الحقيقية للتفاوض تبدو واضحة في مدى نجاح المفاوض، في توظيف التكتيكات والسياسات والوسائل؛ لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، وفي كيفية تفاعله مع المواقف التفاوضية المختلفة. ومن أهم الإستراتيجيات المعروفة في مجال التفاوض إستراتيجيات متى؟ وإستراتيجيات كيف وأين؟

ومن الواضح، أن إستراتيجيات متى؟ تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت، وما يأتي في إطاره من أمور، بينما تشمل إستراتيجيات كيف؟ وأين؟ على طرق ووسائل سير المفاوضات، وما يأتي في إطارها من اعتبارات.

أولاً :إستراتيجيات متى؟

تشتمل هذه الإستراتيجية على الأساليب والتكتيكات التالية :

1. الصبر Forbearance :

هذا الأسلوب يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره "بالصبر تبلغ ما تريد" Patience pays، ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفوري على سؤال، أو تغيير مجرى الحديث، أو الرد بسؤال مضاد؛ لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله.

ومع أن هذا يعطي الطرف الآخر الفرصة نفسها. فإنه ضروري؛ من أجل عدم التورط بإعطاء إجابات من غير تفكير، وهذا يتطلب معرفة الوقت المناسب للصمت، والوقت المناسب للكلام. إن من يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات، يشجع الآخر على عدم التوقف عن طلب المزيد.

2. المفاجأة: Surprise :

وتتضمن هذه الإستراتيجية تغييراً مفاجئاً في الأسلوب وطريقة الحديث؛ بهدف إرباك الخصم، والحصول منه على تنازلات. ويبدو هذا التغيير في ارتفاع الصوت أو استخدام العنف أو التراجع في الاتجاه المضاد تماما.

وتكمن خطورة هذا التكتيك في أنه بقدر ما يمكن أن يحقق مكاسب لمستخدمه، قد يحدث انهياراً في المفاوضات.

3. الأمر الواقع: Fait Accompli :

شعار هذه الإستراتيجية، الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر Now it is up to you ويقوم على أساس وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع، وذلك عند وجود شك في الوصول إلى عمل محدد أو نتيجة محددة.

ومن الأمثلة الكلاسيكية، زواج فتى وفتاة من أسرتين غير متكافئتين، من غير علم الأسرتين، إذا شعرا أن هناك تياراً قوياً رافضاً لزواجهما. فبعد أن يتم الزواج يعلنانه للأسرتين، ويتمثل هذا التكتيك على مخاطر، لذا لا بد من توافر عدة شروط لضمان نجاحه، أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.
- أن تكون خسارة الطرف المعارض، في حالة استمرار معارضته، أكبر ماديا ومعنويا من خسائر عدم تقبله الأمر الواقع.

4. الانسحاب الهادئ: Bland withdrawal :

وهنا يقوم المفاوض باتباع سلوك معين، يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، بالاعتذار عما فات، وإعلان استعداده لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

5. الانسحاب الظاهري: Apparent withdrawal :

في هذه الإستراتيجية يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة للحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر، وهذا التكتيك مزيج من التسويف والخداع.

ومن الأمثلة، التي تساق، ما أورده Niernberg من أن هناك شقة يملكها ورثة، وأرادوا بيعها لأحد المشترين، وتم الاتفاق مع أحد المشترين على السعر وتراضت الأطراف، وقبض البائعون مقدم الثمن، وتحدد اليوم الثاني للتسجيل وتسليم باقي الثمن، وقد شعر ممثل البائعين أنهم في حاجة إلى الشقة، وأن بيعها سيحدث لهم إرباكا شديداً، فجاء إلى المشتري، وأبلغه اعتذار البائعين، بحجة أن أحد الورثة الشرعيين يرفض بيع حصته، وأن ذلك يتطلب اللجوء إلى القضاء لإتمام صفقة البيع، وهو ما يحتاج إلى وقت لا يقل عن ستة أشهر، أما الحل الثاني فهو رفع السعر بنسبة 20٪ في مقابل الحصول على موافقة ذلك الشخص المعترض. لذا وافق المشتري على إتمام الصفقة، لأنه سيخسر كثيراً إن لم يفعل.

وهذه الإستراتيجية، مع أنها شائعة الاستعمال لدى كثير من المفاوضين يحرمها الإسلام، كما أن القوانين الوضعية لا تجيزها وتحد من استخدامها.

6. الكر والفر أو التحول Reversal :

وشعارها "يمكنك التحرك للأمام أو للخلف" You can forward, backward، وتعبر عن استعداد المفاوض أن يحول مواقفه وفق ظروف المفاوضات وهذا الأسلوب مبني على المثل الإنجليزي While it is hot strike hard يقابله في العربي "اضرب على الحديد وهو ساخن"، وهو ما يعني أن يضرب على الحديد بمجرد خروجه من النار؛ لأنه يكون أكثر مطاوعة، ويكون المفاوض في هذه الحالة مستعداً للكر والفر، والزيادة والنقصان، وتقديم العروض وسحبها، ما لم تتوافق مع مصلحة الجهة، التي يمثلها.

7. القيود :

شعار هذه الإستراتيجية "نهاية المطاف"، ويقوم المفاوض في هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض، مثل الاتصالات وعدد الأفراد المشاركين في

التفاوض، ومن الذي يتكلم أثناء التفاوض؟ ومن الذي يستطيع أن يتحدث؟ وبعد من؟ أو الوقت المحدد للتفاوض، أو أماكن التفاوض.

ومن الأمثلة على ذلك، أن يطلب التاجر من المشتري عدم إعلان السعر المتفق عليه، وإذا أعلنه، فإنه لن يكمل الصفقة أو لن يبيع له بعد ذلك، أو أن يضع المورد قيداً زمنيا على المشترين، حتى يسرعوا في اتخاذ القرار.

وهذه الإستراتيجية قد يكون فيها أحياناً بعض التمويه والخداع، وترمي إلى إجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع، وقبل استخدامها، لا بد من التأكد أن الجو ملائم، حتى لا تأتي النتائج عكسية.

8. الخداع :

وطبقاً لهذه الإستراتيجية، فإن أحد المفاوضين يأتي بتصرف يحول ذهن الطرف الآخر إلى اتجاه معين، بعيداً عن حقيقة التصرف، أو أن يحاول أحد المفاوضين التظاهر بأن لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل.

قد يلجأ المفاوض إلى تسريب بعض المعلومات الخاطئة؛ بقصد تضليل الطرف الآخر، أو قد يخرج عضو من أعضاء وفد التفاوض معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، وغير ذلك من أنواع الخداع.

ومن القصص الشائعة، أن اثنين من اللصوص مرَّا على رجل ينام تحت شجرة، متدثراً بعباءة من نوع جيد، وأراد اللصان أن يسلباه إياها، ولكن خافا أن يستيقظ الرجل أثناء السرقة، فاستخدما أسلوب الخداع ونفذاه بدقة، إذ اقتربا من الرجل النائم، وقال أحدهما للآخر: إن حصيلة اليوم من السرقة كانت ثمينة ولكن ماذا سنفعل بهذا العقد الثمين، ثم اقترح وضعه في علبة خشبية صغيرة دفنها تحت الشجرة ليعودا غداً لأخذه، ثم قاطعه الآخر قائلاً: إن الرجل النائم يمكن أن

يسمعنا ويأخذ العقد أو يبلغ الشرطة عنا، فرد عليه الآخر أن الرجل في سبات عميق، وطلب منه أن يذهب ليحفر تحت الشجرة، حتى يتأكد هو من أن الرجل نائم بالفعل وذلك بأخذ عباءته. وكان الرجل، فعلاً، مستيقظاً، ولكنه لما عرف غلاء العقد، عزم على أن يتركهما يأخذان العباءة ليفوز هو بالعقد، وبلع الرجل الطعم، إذ سحب اللص الأول العباءة وأخذها وانصرف، في حين كان الآخر يتظاهر بالحفر تحت الشجرة.

يتضح أن هذه الإستراتيجية، تقوم على إعطاء الطرف الآخر انطباعات خاطئة، يبني عليها قراراته، التي لن تكون بالتأكيد في صالحة، ما دامت قائمة على أساس خاطئ .

ثانياً : إستراتيجية كيف؟ وأين؟

أما النوع الآخر من الإستراتيجيات فيتمثل في الآتي:

1. المشاركة في العمل: Participation :

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف، أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وشعار هذه الإستراتيجية "نحن أصدقاء"، وتعني إمكان اللجوء إلى أطراف أخرى للحصول على مساعدة، في موقف تفاوضي معين. ومثل هذا النوع يكون بين الأعضاء في كيان واحد ملتزمين سياسته، كما هو الحال في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أو دول منظمة الأوبك.

وتحتاج هذه الإستراتيجية حداً أدنى من السياسات العليا والأهداف العليا لمشتركة بين الأعضاء، حتى يتسنى أن يكون كلٌ عضوٍ معيناً للآخر.

2. المساهمة: Association :

وشعارها " احملني وأحملك" أو "ارفعني وأرفعك"، ومن أمثلة تطبيقها ذلك المحامي الذي يقبل أتعاباً أقل من مستواه في بعض القضايا المهمة، التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة. أو ذلك المفاوض الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه.

ويتضح استخدام مثل هذه الإستراتيجية عملياً، في استخدام بعض الشركات ممثلين أو رياضيين مشهورين في الإعلانات؛ لإعطاء انطباع للجمهور بمشاركة هؤلاء الأبطال في استخدام هذا المنتج المعلن عنه، كما قد توظف بعض الشركات شخصيات اجتماعية مرموقة؛ من أجل الاستفادة من مكانتهم، لإضفاء الأهمية على الشركة. ومثل هذه الإستراتيجية لا تحقق نجاحاً، ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلاً.

3. التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي(عدم المساهمة) DIA-Association

وهي عكس الإستراتيجية السابقة، وتشير إلى أن الدعاية المكثفة يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية، ومثال ذلك، أن كثرة الشهادات العلمية ذات الخبرة والتوصيات، قد تعطي انطباعاً عكسيا عن صاحبها، فتكون سبباً في عدم توظيفه.

4. مفترق الطرق: Cross Roads :

وتستخدم هذه الإستراتيجية للحصول على تنازلات في القضايا الكبيرة، مقابل تقديم المفاوض تنازلات في القضايا البسيطة، ولكن يخشى أن الطرف الآخر حين يجد هذه المبادرة، بالتنازل قد يتمادى في طلب تنازلات أكبر، مما يتطلب ضرورة اختيار التوقيت المناسب.

5. التغطية: blanketing :

يهدف المفاوض، باستخدام هذه الإستراتيجية، إلى تغطية جوانب الضعف لديه، حتى لا ينتبه إليها الطرف الآخر، وهي محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد، فيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيرة.

ومن الأمثلة الشهيرة لهذه الإستراتيجية، تلك، التي اتبعها روكفلر، رجل الأعمال الأمريكي المشهور، في شراء الأراضي، التي كانت مخصصة للمسالخ ومناطق تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك، بحجة تخليص المدينة من التلوث وتجميلها، بينما أرادها هو لإقامة مشروع الأمم المتحدة ومباني الجمعية العمومية وبعد أن عُرف المشروع الحقيقي، ارتفع ثمن الأرض في هذه المنطقة ارتفاعاً كبيراً وقد حققت له الأراضي، التي كان يملكها فيها أرباحاً خيالية.

6. العشوائية: Randomizing :

وهذه الإستراتيجية تعنى استخدام قانون المصادفة في كسب أكثر ما يمكن كسبه من خصمك، ولكنها قد تنجح أو تفشل، مما يجعل اللجوء إليها محفوفاً بالمخاطر.

7. إستراتيجية التدرج: Salami :

أو إستراتيجية الخطوة خطوة Step by step Strategy في ظل هذه الإستراتيجية، يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى أجزاء، حتى تتم مناقشة كل جزء، على حدة، واتخاذ قرار بشأنه، ويكون بعد ذلك، الانتقال إلى الجزء الآخر وهكذا.

وهذه الإستراتيجية مفيدة في القضايا المعقدة، أو عندما لا تكون هناك خبرات تفاوضية بين الجانبين. ومثل هذه الإستراتيجية تستخدم في حالة العقود الكبيرة، التي يخشى أن تكون خسارتها كبيرة في حالة الاندفاع إلى التوقيع.

8. التصنيف الفئوي: Bracketing :

وهي لا تشبه الإستراتيجية السابقة، لأن التجزئة فيها تكون بغرض المناقشة فحسب، من غير الوصول إلى الهدف النهائي، من خلال أهداف مرحلية.

9. التوكيل: Agency

وتتمثل هذه الإستراتيجية في توكيل بعض الأطراف ؛ للقيام بالوساطة والتحدث نيابة عن الأطراف المعنية ، ومن ميزاتها أنها تساعد على إجراء المفاوضات من غير إحراج للأطراف ، ومن أمثلة ذلك المستشار القانوني ، أو المستشار الاقتصادي ، أو السمسار الرسمي أو الخاطبة وغيرها.

10. العينة العشوائية: Random Sample :

وتقوم على أساس اختيار عينة عشوائية ، وإجراء دراسات عليها ، ثم الافتراض أن العينة المختارة تمثل حجم البحث كله.

ومن خلال هذه الدراسة، يتم الحصول على بعض المعلومات المتعلقة مثلا بالمفاوض أو المفاوضين كنوعية السلع، التي يتعاملون فيها، وتجاربهم في عقد الصفقات، ومدى مرونتهم في المفاوضات، ومقدار التنازلات، التي يمكن أن يقدموها ومدى حرصهم على تلبية خدمات العملاء ، وبناء على ذلك يتم اتخاذ الخطوات اللازمة للتحرك.

11. تغيير المستوى: Shifting Levels :

في هذه الإستراتيجية تبدأ المفاوضات بمستويات أقل من مستوى الرئيس أو المدير العام. وعندما تبدأ المفاوضات في التعثر أو الوصول إلى طريق مسدود، يتم تصعيد شخص لينضم إلى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى أعلى، وقد يتطلب الأمر تدخل أعلى المستويات؛ من أجل تسريع عملية المفاوضات. ولمثل هذه المشاركة تأثير نفسي كبير، وتشجيع الطرف الآخر على المضي بجدية في عملية التفاوض.

ويبدو مما سبق أن الإستراتيجية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام، ولذا فإن الإستراتيجية التفاوضية يجب أن تعطي وتحدد عنصرين أساسيين هما:

العنصر الأول : عنصر الشمول: أي أن تشمل الإستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكل عناصر القضية التفاوضية.

العنصر الثاني : عنصر الزمن: أي الفترة الزمنية المطلوب تحقيق الهدف التفاوضي العام أو النهائي خلالها. ومن ثم، فإن الإستراتيجية التفاوضية تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى، الذي تغطيه، وأطول مدى من حيث الزمن، الذي يستغرقه تنفيذها، وتعد، في الوقت نفسه، أكبر من حيث الحجم، الذي تشغله حيث يجب أن تحتوي الإستراتيجية على كل عناصر القضية بكاملها وبكل أبعادها وجوانبها، ويقسم بعض الخبراء إستراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم، ومن أكثر المناهج المعروفة، منهج المصلحة المشتركة والصراع.

ومن إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: إستراتيجية التكامل وإستراتيجية تطوير التعاون الحالي، وإستراتيجية تعميق العلاقة القائمة وإستراتيجية توسيع نطاق التعاون ليشمل مجالات جديدة .

أما منهج الصراع فيشتمل على إستراتيجية الإنهاك، وإستراتيجية التشتيت ، وإستراتيجية إحكام السيطرة ، وإستراتيجية الدحر (القدر المنظم) وإستراتيجية التدمير الذاتي.

وقد تتضمن الإستراتيجية الواحدة مجموعة إستراتيجيات فرعية فإستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة تشتمل على هذه الإستراتيجيات الرئيسية والفرعية الآتية :

أ. إستراتيجية التكامل :

ويعني التكامل تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض، إلى درجة يصبح فيها كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء. ويتم تناول إستراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي :

○ **التكامل الخلفي:** ويتكون هذا البديل الإستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة، يتم من خلالها الاستفادة مما لدى الطرف الآخر، من مزايا وامكانات؛ لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين، مما يقوي قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحهما من المنافع المشتركة، التي ينالانها حقاً.

○ **التكامل الأمامي:** على عكس البديل الإستراتيجي الأول، يقوم هذا التكامل على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عما لديه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد منها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته؛ لإنتاج مواد جديدة تماماً، أو إنتاج سلع وسيطة كمكونات في صناعات جديدة .

○ **التكامل الأفقي:** وهو توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين، بإشراك طرف ثالث معهما، أو أطراف جديدة؛ لزيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة إجمالا.

ب. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تقوم على أساس الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا، التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض، وتوثيق التعاون بينهما ومن الإستراتيجيات البديلة الفرعية:

○ **توسيع مجالات التعاون:** وتتم عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بالتعاون في عدة مجالات.

○ **الارتقاء بدرجة التعاون:** وتقوم هذه الإستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية، التي يعيشها طرفا التفاوض ، حيث إن هناك مراحل للتعاون منها مرحلة التفهم المشترك ، ومرحلة الاتفاق في الرأي ، ومرحلة العمل على التنفيذ، ومرحلة اقتسام المائدة.

ومن العوامل المؤثرة في الارتقاء بمراحل التعاون: درجة التوافق في الاتجاه والميول، والتناسب في الظروف، ومدى الرغبة المتوافرة عند الأطراف، لتحقيق الارتقاء المطلوب.

ج. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة :

يقوم على أساس الوصول إلى مدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهم بإحداث عمق في علاقته بالآخر.

وهذه الإستراتيجية مناسبة لأطراف المصالح المشتركة، التي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في العلاقات الاقتصادية والتجارية، بين الدول المتقدمة والدول النامية.

د. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة :

تعتمد على العلاقة التاريخية الطويلة بين طرفي التفاوض، وتنطلق من إحساس كل منهما بأهمية التعاون مع الآخر. وقد يكون مد التعاون إلى مجال زمني جديد، كتحديد فترة زمنية جديدة، يتم خلالها استمرار التعاون بنفس معدلاته، أو توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال جديد، يتم فيه التعاون بصورة أفضل.

ثالثاً: إستراتيجيات منهج الصراع

تعتمد هذه الإستراتيجية على الخداع والتمويه، تحت دعوة المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة.

1. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) ومن أنواعها :

أ. إستراتيجية استنزاف الطرف الآخر: ويتم هذا الاستنزاف عن طريق تطويل فترة التفاوض، حيث تأخذ النتائج طابعاً شكلياً، كالتفاوض حول مبدأ التفاوض نفسه أو التفاوض في جولة أو جولات حول التوقيت، وكذلك حول تحديد المكان أو الموضوعات المطروحة، ثم لتحديد الأولويات، التي يسير وفقها التفاوض.

ب. استنزاف جهد الطرف الآخر: ويتم ذلك بتوجيه جهود الطرف الآخر إلى عناصر شكلية، بإثارة العقبات القانونية حول كل عنصر من عناصر الموضوعات التي سيتم تناولها، وحول مسميات كل موضوع، وبأشياء شكلية أخرى. ومن وسائل هذا الاستنزاف، تنظيم برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية

وحفلات التعارف، وزيارة الأماكن التاريخية والمناطق الترفيهية، والاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة التشعب، كالنواحي الهندسية والجغرافية.

ج. **استنزاف أموال الطرف الآخر:** ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامة وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، وزيادة الأعباء المالية قد تجعله يبدي مرونة أكبر لحفظ ماء الوجه.

ومن أمثلة هذا الاستنزاف، ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية، عند ما طلب الاتحاد السوفيتي شراء قمح منها. وقد عرض السوفييت سعراً كبيراً، إلا أن الولايات المتحدة استخدمت عنصر الاستنزاف، باشتراط أن يكون الدفع بالذهب لاستنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين، كما حاولت إظهار الاتحاد السوفييتي بالدولة المتخلفة تقنيّا، والتي توجه أموالها للإنفاق على ترسانتها العسكرية لدفعها إلى تحويل نفقات برنامج التسليح إلى قطاع الزراعة، وإبراز الولايات المتحدة الأمريكية بالدولة ذات القيم، التي تمد يدها حتى لعدوها، كما حاولت الولايات المتحدة إجبار السوفييت على تخفيض برنامج مساعداتهم للدول النامية.

مما يعطيها الفرصة لتغيير أنظمة الحكم في تلك الدول. ولزيادة عناصر الضغط استخدم الأمريكان تكتيك المماطلة وكسب الوقت.

2. إستراتيجية التشتيت (التفتيت) :

تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف والقوة في الآخر وتحديد انتماءات أعضائه وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي؛ من أجل استخدام هذه الخصائص لرسم سياسة ماكرة، لتفتيت وحدته ليبدو متصارعاً.

كما قد يتم تفريع القضية التفاوضية، وعناصرها ومكوناتها، إلى أفرع متعددة وجوانب وأبعاد تفصيلية وشكلية، وتستخدم هذه الإستراتيجية بنجاح، في حالة التعرض لضغط تفاوضي.

3. إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) :

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية، التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات.

وهذا يجعل الطرف الآخر يتعامل مع مبادراتنا، التي نعرف عنها كل شيء قبل أن يحيط بها إحاطة شاملة، كما أنها تعتمد على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض، فور إبداء الطرف الآخر رغبته في ذلك؛ لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض، ثم الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع أو مركز الدفاع دائماً.

4. إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم) :

تستخدم هذه الإستراتيجية، بغض النظر عن قلة المعلومات عن الطرف الآخر، ووفقا لها يتم استخدام التفاوض التدريجي، خطوة خطوة ، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، وتبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات، بتجميع المعلومات الممكنة ، من خلال التفاوض التمهيدي ، مع هذا الطرف ، وأهم الميزات التنافسية التي يمتلكها.

5. إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) :

لكل طرف أهدافه وآماله وأحلامه، وفي حالة ازدياد العقبات، التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف والأماني والأحلام، فإنه قد يصرف النظر عنها، أو يبحث عن وسائل جديدة تمكنه من الوصول إليها.

ويعني ذلك اليأس من تحقيق الأهداف أو الإصرار على تحقيقها، ومن يستخدم البديل الثاني يكن صاحب عزيمة، وتستخدم معه وسائل وأساليب التفاوض الذكي كأداة لتدميره ذاتيا بإفقاده مؤيديه وتحويل أصدقائه إلى أعداء ولتحويل مصادر القوة، التي لديه إلى ضعف.

وقد استخدمت رئيسة وزراء بريطانيا السابقة، مارجريت تاتشر، هذه الإستراتيجية مع رئيس نقابات العمال البريطانية، حين جمدت أرصدة النقابة وعملت على إجبار العمال على العودة إلى العمل راضخين، وعندما طلب رئيس النقابة مساعدات خارجية، ظهر بعدم الولاء للنظام الحاكم، وأضفى ذلك شرعية على قرارات رئيسة الوزراء.

ودفعت مارجريت تاتشر أعضاء من الجيش الجمهوري السري الأيرلندي إلى الانتحار في السجن؛ محاولةً منهم لكسب تأييد الرأي العام البريطاني، ولم يغير ذلك موقف رئيسة الوزراء.

وإذا كانت إستراتيجيات المصلحة المشتركة أو الصراع، توضح الأطر العامة، التي تسير وفقا لها العملية التفاوضية، فإن هناك نظريات المباريات Game Theories، التي تساعد على التحليل التقويمي لعمليات التفاوض وإدارة الأزمات والإعداد الجيد لها، ومن نماذج المباريات Game Theories: نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية، أو حل Utility Models. وفيها يتم التركيز على المنافع

التي سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض، وتستخدم هذه النماذج في حالة وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة لأطراف التفاوض، للوصول إلى شيء ما بدلاً من لا شيء، وتتمحور الجهود في هذه الحالة حول الوصول إلى أفضل تسوية أو حل ممكن، وتجنب أسوأ تسوية ممكنة.

نماذج التفاعل الإستراتيجي Models of strategic Interaction :

ويركز فيها في تحديد الإستراتيجيات التفاوضية، التي تعظم المنافع وتقلل الخسائر، وتعتمد اللعبة هنا على البحث عن المعلومات وتوظيفها؛ لتحقيق تأثير ما يريده طرف في الطرف الآخر.

وتتضمن هذه النماذج استخدام إستراتيجيات مختلفة كإستراتيجيات استجابة تنازلية، أو قبول بالخضوع التام، أو إستراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود، أو إستراتيجية الثبات أو "عدم التنازل البتة"، وقد يستعد طرف للوصول بالنزاع إلى مرحلة الحرب، باستخدام إستراتيجية الهجوم والتظاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم.

المباريات ذات المعلومات التامة Perfect information :

وهي المباريات، التي يكون، لدى أطراف اللعبة فيها، معلومات يتحركون على ضوئها، كما هو في لعبة الشطرنج.

المباريات ذات المعلومات غير التامة Imperfect information :

وهي التي يتحرك فيها اللاعبون، من غير أن تكون لديهم معلومات واقعية عن تحركات خصمهم.

مباريات التحالف والتنازع :

المفاوضات، التي تتم بين أكثر من طرفين، عادة ما تتسم بمباريات التنازع Adversary Bargaining ومباريات التحالف Alliance Bargaining وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين، ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل، ففي مباريات التنازع تتسم طبيعة التداخل بمقدار الأذى، الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم، إذ تكون هناك عملية تقويم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإلحاق الأذى بالآخر، أما في مباريات التحالف، فإن التداخل يكون بالقدر، الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم إلى بعض.

مباراة القائد :

وهذه المباراة تعتمد على أن تحرك القائد يعني تحرك حلفائه، ومن الأمثلة على ذلك، أزمة السويس في عام 1956، حيث تخيلت إنجلترا وفرنسا أن تحركهما سوف يدفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى اتباعهما، إلا أن تقديراتهما كانت خاطئة، لأنهما ظنتا أن أمريكا لن تتوانى عن أي تحرك ضد الرئيس جمال عبد الناصر، الذي كان في نظرهما عميلاً للشيوعية.

مباراة الحامي والزبون Protector-Client Game :

وهذا كما في المثال السابق، إذ تمثل فرنسا وإنجلترا (الزبون) والولايات المتحدة الأمريكية (الحامي)، الذي يقف ضد أي تدخل سوفييتي محتمل موجه ضد الحلف الأطلنطي.

مباريات السوبر Super Game :

ووفقاً لهذه المباريات، فإن اللاعبين ينظرون إلى طبيعة العلاقات بينهم على المدى المستقبلي البعيد، وهي تتضمن، في حقيقتها، نتائج ثلاث مباريات، في آن واحد، وهي مباريات التنازع من ناحية والتحالف من ناحية أخرى، إلى جانب مباريات الإعداد للتفاوض أو الصراع. وهي تأخذ في حسبانها ما سيتمخض عنها من تنازع في المستقبل، وما يحصل من تأثيرات في علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض أو درجة حدة الصراع بينها.

والأطراف، التي تبرع في استخدام هذا النوع من المباريات، تفلح في عدم الوصول بالتفاوض إلى طريق مسدود؛ خوفاً من الخسائر، التي قد تترتب على ذلك مستقبلاً.

ويحتاج استخدام هذه المباراة إلى معلومات دقيقة وتامة، حتى لا تعتمد على تصورات خاطئة عند اتخاذ القرار، ويتطلب مثل هذا الأمر هدوءاً ومرونة شديدين لمن يدير هذا الصراع .

ويتبين من هذا العرض خطورة استخدام إستراتيجيات الصراع ، التي قد تزيد الأمور تعقيداً، لقيامها على أساس الخداع والتمويه والروح الأنانية، التي يمتلكها أحد الأطراف، حين يصر على أن يأخذ كل شيء، دون تقديم أي شيء، من غير أي محاولة للبحث عن أرضية مشتركة توصل إلى التفاهم والتعاون حول القضية المطروحة، بما يحقق مصالح الطرفين. ولا شك أن هذه المباريات في مجملها، تميل إلى اختيار أساليب غير أخلاقية، مما يجعلها عرضة لمخالفة الأديان وقيم الإنسان المتحضر.

وفي ظل تشابك العلاقات على مستوى الأفراد والمنظمات والدول، يبدو استخدام ممثل هذه الإستراتيجيات خطراً يهدد الأمن والسلام في العالم، ويزيد من سوء التفاهم، ويؤجج الصراعات على مختلف مستوياتها؛ لأن ذلك يعني أن هناك طرفاً يحاول إقصاء الآخر، وتجريده من كل مصادر القوة.

مما يعني أننا إزاء مباراة صفرية Zero- Sum Game، تقوم على أنني ينبغي أن أكسب كل شيء، وليذهب الآخر إلى الجحيم، وهذه المباراة في جوهرها تعني استمرار الصراع بل زيادة حدته في حالة الإصرار على استخدامها، بينما لا بد أن يسود بين المتفاوضين مبدأ "اكسب ودع غيرك يكسب"Win Win approach" الذي يقوم على أساس البحث عن أرضية مشتركة؛ لتحقيق التفاهم بين الأطراف.

وقد وضع الخبراء إطاراً لمبدأ الأخذ والعطاء، الذي أخذ صورة معادلات ثلاث، تتمثل في الآتي:

- **المعادلة الأولى: الطرف الأول:** عطاء وأخذ ، **الطرف الثاني** عطاء وأخذ: في هذه المعادلة، الطرفان على استعداد لإعطاء شيء مقابل أخذ شيء يريده، وقد دخلا في عملية التفاوض وفق خطط معينة، والسؤال يكون عن مقدار التنازلات وزمنها وهذا من التفاصيل، التي يتم الاتفاق عليها. وهذه المعادلة هي الأكثر نجاحاً.

- **المعادلة الثانية: الطرف الأول:** أخذ وعطاء ، **الطرف الثاني** عطاء وأخذ: واحتمال نجاح هذه المعادلة جيد، لأن الطرفين على علم بالتنازلات وفق مبدأ الأخذ والعطاء، ولكن من معوقات نجاحها أن أحد الطرفين مستعد لأن يعطي شرط أن يحصل على شيء بالمقابل، ولكن الطرف الثاني مستعد للعطاء ولكن بعد الأخذ أولاً، والصعوبة تكمن في أن الطرف الذي أخذ قد يفكر في المقدار، الذي سوف يحصل عليه مقابل ألا يعطي. وإذا لم يقرر هذا الطرف بسرعة ماذا سيعطي فإن

الطرف، الذي قرر أن يعطي سوف يسحب تنازلاته، مما قد يوصل التفاوض إلى مرحلة حرجة.

- **المعادلة الثالثة: الطرف الأول:** أخذ وعطاء ، **الطرف الثاني:** أخذ وعطاء: وفي هذه المعادلة يدخل المتفاوضان العملية التفاوضية، وفي ذهن كل منها ألا يعطي شيئاً قبل أن يأخذ، وهذا ما قد يؤدي إلى اختلاف بينهما، وما لم يتزحزح طرف عن موقفه، فإن التفاوض قد يصل إلى طريق مسدود.

ونحن، في هذا العصر، نحتاج إلى أن تسود ثقافة التفاوض القائمة على مبدأ (اكسب ودع غيرك يكسب)، أو فلسفة الربح المزدوج، التي تعني أن يربح كل طرف في عملية التفاوض؛ لأن التفاوض المستمر، هو الذي ينتهي بحصول الطرفين على احتياجاتهما، وهناك كارثة سوف تحل، حينما يدخل المفاوض على أساس المساومة وفكرة "أنه يحب أن يربح دون أن يكترث بالطرف الآخر" وفلسفة الربح المزدوج تتطلب أن يبذل الطرفان كل جهودهما للوصول إلى اتفاق مرض لهما..

وقد عبر عن ذلك بنيامين فرانكلين، أحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة الأمريكية، عندما قال: لن تكون هناك صفقة ما لم يحصل كل طرف على فوائد.

- ومن الصفات، التي ينبغي أن يتحلى بها المفاوض، الآتي:
- امتلاك موقف إيجابي تجاه الربح المزدوج.
- القدرة على فهم واستخدام أساليب حل النزاعات.
- الاستعداد لتقديم بعض التنازلات، مقابل الحصول على ما يريد.
- التعاون.
- فهم مبدأ الأخذ والعطاء في التفاوض.

○ الاستعداد للتفكير في أهداف التفاوض، بحدود ما يريده واحتياجاته الفعلية وأهميتها في المستقبل.

○ الاهتمام باحتياجات الطرف الآخر في التفاوض، والاستعداد للاستماع إلى رأيه ومبادئه الأساسية.

○ التحلي بالصبر والقدرة على الإقناع، بدلاً من الإجبار.

فن طرح الأسئلة في المفاوضات

أجمع الباحثون على ان فن طرح الأسئلة له تأثير كبير في تقديم المفاوضات ونجاحها للأسباب التالية :

▪ الأسئلة الواضحة المدروسة توثر تأثيرا أكيدا علي تفكير الطرف الثاني ومواقفة

▪ الأسئلة تسمح باستمرارية النقاش ، وتلافي الخلاف المباشر

▪ الأسئلة تشغل الطرف المفاوض الأخر وتحد من الوقت الذي يخصصه لتفكيره بأمور أخري وتشغله بالتفكير بالرد علي السؤال .

شرحنا في البندين السابقين فن طرح الأسئلة والاقتراحات ونضيف إليها المهارات التالية :

- المفاوض الناجح لا يسال أسئلته مباشرة حتي يجد الطرف الثاني مستعدا لذكر الحقائق والإدلاء بها في دقة لان الأسئلة المباشرة كثيرا ما تحد وصفة السردي الطليق للمعلومات التي تريد ان يدلي بها انه إذا وجد ضرورة لأسئلة ملحة معينة فيجب ان يقدمها بطريقة يجعله يفهمها كتعبير عن الاهتمام بما يقول .

- يجب ألا يوجه أكثر من سؤال في وقت واحد لان التجارب دلت علي أن توجيه سؤالين او ثلاثة في وقت واحد من شانه إرباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادرا علي ان ينظم بياناته وأجوبته بالشكل الذي توخته الأسئلة أصلا .

- المفاوض الناجح من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بعد الحوار احيانا عن موضوع التفاوض فيقدم سؤالا أو اقتراحا أو استفسارا يودي الي العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب إعداد الأسئلة والاقتراحات سلفا التي يمكن استخدامها لهذه الغاية وقد دلت التجارب علي أن إعادة شرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد إفادة أكيدة .

- المفاوض الناجح من يرتب الأسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنه ويستبعد أي سؤال بمجرد الحصول علي أجابه له يركز علي السؤال التالي ليستمع إلي جوابه ويحاول ان يفهم المعني الكامل لكل عبارة ويتقصي بعناية كل إجابة لان ذلك قد يقوده إلي اقتراحات معينة او إلي أسئلة ابعد مدي .

- المفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المفاوض فرصة ليستكمل عناصر إجابته والذي يختبر الأجوبة كلما أمكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة أو في اقرب فرصة وفي كل جلسة من جلسات التفاوض خوفا من النسيان وحتي يكون لرأيه قيمة وتأثير في الجلسات الأخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق .

- المفاوض الناجح يتحاشي إعلان مواقفه جهارا فلا يقول أنا لست موافقا بل يجب ان يدلي بالأسباب والحقائق المستندة الي الوقائع التي لم يقتنع بها واستعداده لمتابعة الحوار والمناقشة فيكون لعدم موافقته مبرر معني .

- المفاوض الناجح الكفء هو من يحاول أن يحضر ما جري من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة ويبرر تفهمه للنقاط التي تجري

البحث فيها ومن شان ذلك أن يقلل الأخطاء وحسن تفهم الطرف الأخر كان يقول للطرف الأخر " إذا كنت افهم جيدا ، فانتم تعتقدون او قائلون بأنكم لا ترون أي جديد في هذا الاقتراح" .

- المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ بأوراقه بمناي عن الطرف الاخر ويعبر عندما يري الوقت مناسبا عن عواطفه بان يقول للطرف الاخر " لا اعرف جيدا ماذا .

- أجيبك عمل قلته فإذا كانت المعلومات التي أعطيتها صحيحة اكون سعيدا بقبولها ولكن عندي شك بصحتها واني اشعر بالوقت نفسه بالسرور والشك فهل من الممكن أن تساعدني للوصول إلي اليقين ... بينما التفاوض العادي إذا حصل على اقتراح متقدم وايجابي من الطرف الأخر يقبله مع شكه في صحته.

- المفاوضات بين طرفين : ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفتة اقتراحاته مع حججها ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين زوكل طرف يحاول ان تميل كفته بواسطة ثقل وصحة أسئلته وحججة ويعقد كل فريق ان كلما زاد حججه مال الميزان لصالحة .

- المفاوض الجيد الكفء يرى انه إذا وضع خمس حجج في كفتة وكان احدها ضعيفا فان ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على موقفة وعلى حججه الأخرى القوية لهذا يعتمد علي النوعية لا على الكمية في تقديم ارائة وحججه وتبريراته.

- المفاوض الناجح هو الذي بالإضافة إلي تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة له الرغبة الأكيدة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض بناء لخبرته وممارسته لهذا الفن.

- **المفاوض الناجح هو الذي درس هدف التفاوض وتعمق في وضع الاستراتيجية والخطة والتكتيك اللازم وأقام التوازن الذكي في استعمال الوسيلة المناسبة لبلوغ الغاية المرجوة**

- **الغاية تبرر الوسيلة إلا أن المفاوض الناجح هو الذي لا يلجا إلي الوسائل الملتوية أو الخادعة أو اللاخلاقية لأنه حتما لن يصل بهذه الوسائل إلي الهدف المقصود .**

- **المفاوض الناجح هو الذي اذا استثير ابتسم وإذا هوجم تقبل ذلك بسعة صدر وإذا قوبل اللغو كان كريما متسامحا " وإذا مروا باللغو مروا كراما وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما " .**

- **الغضب وسرعة الانفعال والرد بحدة وعصبية سيئات يجب ان يتحاشاها المفاوض الناجح لان ذلك يشوه أهدافه واستراتيجيته ويعرقل عملية التفاوض ولا ياتي بالنتيجة المتوخاه" ولا ينال العلي من طبعة غضب" .**

- **المفاوض الناجح من كان مرنا لينا يستمع عندما يجب الاستماع ويتكلم عندما يكون الكلام تأثيرا ووزنا يعطي ويأخذ يحاور بهدوء وأناة ويناقش بذكاء واختصار ويستطيع ان يبقي الشعرة غير مقطوعة مع المفاوض الأخر الذي إذا أرخى شد بلطف وإذا شد أرخى عن دون ضعف .**

- **المفاوض الناجح هو الذي يعرف كيف ، متى ، ولماذا يستثير غيرة من الخبراء أو الاختصاصيين فالاستشارة في الأمور والقضايا والمشاكل دليل علم ومقدرة وتواضع وقديما قيل " ما حار من استشار " .**

الوقت والمفاجأة في التفاوض :

قد تتعثر المفاوضات وتصل إلي طريق مسدود وتشرف على الفشل الأكيد بسبب تعقيدات متعددة الأسباب هنا يجد المفاوض الناجح الكفء انه أمام رأين إما يقف المفاوضات او الإذعان لإجابة مطالب الطرف الثاني والأمران ضد مصلحته وضد الهدف الذي من اجله قامت المفاوضات عندها يفاجئ الطرف الأخر باقتراح جديد لم يطرح سابقا ولم يبحث موضوعة خلال جلسات التفاوض لا من قريب أو بعيد فيفاجأ الطرف الثاني الذي يصبح هو الأخر أمام حلين أحداهما مر فيوازن بين الرفض أو القبول ويري ان الاقتراح المفاجأة بزعمه أولا علي طلب متابعة المفاوضات فيطلب وقتا للدرس والاستشارة وعندما يري ان المفاجأة ليست مناورة وان مصلحته الإذعان والقبول وهذا من شانه نجاح المفاوضات وتوقيع الاتفاق

المفاوض الناجح الكفء المحنك يضع استراتيجية وتكتيك تنفيذ هذه الاستراتيجية قبل البدء في المفاوضات وينظم الأولويات والأسئلة والمقترحات أثناء سير المفاوضات يعرف متى يهاجم وكيف يدافع ، متى يتكلم ومتى يسمع ومتى يبتسم ومتى يصمت فالصمت أحيانا من المفاوض الناجح ابلغ من الكلام وافعل ويقرر الوقت اللازم الذي يجب ان تأخذه المنافسة ومتى يجب ان توضع نهاية للتفاوض أو متابعته واستمراره ويؤقت أوان استعمال أوراقه ومقتراحاته ومتى يفاجئ وإبعاد المفاجأة كسلاح هام وأخير.

بعض الباحثين وصف المفاجأة بالسلاح السري الذي يستعمله المفاوض بعد فشل استعمال أسلحته التقليدية والمفاوض الناجح هو وحدة الذي يستطيع استعمال هذا السلاح وتحديد وقت استعماله ان الوقت والمفاجأة في التفاوض سلاح هام وفعال يستعمله المفاوض بعد فشل استعمال أسلحته التقليدية فيفاجئ الطرف الثاني المفاوض باقتراح يجعلة أمام أمرين إما توقف المفاوضات وإعلان

فشلها وهو ليس بمصلحة الطرفين المتفاوضين او الإذعان للاقتراح " المفاجئة " وهو لصالح من طرحه أولا ولصالح الطرف الثاني الذي يري الا مجال لرفضه لان رفضه يضر ضررا أكيدا بمصالحة العليا .

وحتى يمكننا تبيان ما للوقت والمفاجأة من اثر في التفاوض سنعرض لمفاوضات جرت بين طرفين كان من المستحيل نجاحها لولا استعمال سلاح الوقت والمفاجأة الذي كانت نتيجة نجاح تلك المفاوضات والوصول الي اتفاق بين الطرفين المتفاوضين

بعد الحرب العالمية قام الشعب الفيتنامي بثورة مسلحة ضد قوات فرنسا المحتلة لفتينام وعام 1954 انزل الثوار في معركة " ديان بيان فو " هزيمة بالجيش الفرنسي قضت على أكثر من خمس القوات الفرنسية الموجود هناك

كان رئيس وزراء فرنسا انداكبيار فرانس من اقوي السياسيين الفرنسيين وأكثرهم دهاء فقرر إجراء مفاوضات مع الثوار كي ينقذ كرامة فرنسا وباقي القوات الفرنسية في فيتنام وقد روي جان جاك سرفان شرايبير الذي كان من اقرب المقربين لرئيس الوزراء ووزيرا لعدة مرات الراوية التالية :

" أثناء الإعداد للمفاوضات كنت احد أعضاء اللجنة التي تدرس وتعد الاقتراحات " فقال لي منديس فرانسي " لابد من ان نجد أسلوبا جديدا للمفاوضات يختلف تمام الاختلاف عن أسلوب التقليدي الذي يناقش المشاكل مشكلة وراء مشكلة لان هذا الأسلوب التقليدي سيدخلنا في متاهات لا نهاية لها وفي تصادمات من الآراء تستغرق وقتا طويلا وهذا يودي الي كارثتين لفرنسا الأولى إتاحة الفرصة للفتيماميين ان يجرونا إلي مناقشات قد لا تنتهي والثانية انه أثناء هذه التعقيدات في المفاوضات التي تستغرق الوقت الطويل ستزداد خسائرنا وسنضطر إلي المزيد من التورط فيها وقد نصل في نهاية الأمر إلي ان يجد

الفيتامين أن لا مصلحة لهم في المفاوضات لذلك فان عدونا رقم واحد في هذه المفاوضات هو الوقت والوقت ليس في صالحنا بل كلما امتد زادت الكوارث التي ستلحقنا ويتابع شرابير القول :

" اقترحت على رئيس الحكومة ان يحدد مدة شهر واحد لإنهاء المفاوضات وتخيير الفيتناميين انه في نهاية الشهر إذا كانت المفاوضات لم تصل الي اتفاق كامل ونهائي فانك سترسل إمدادات ضخمة للجيش الفرنسي وفي نفس الوقت تخبرهم انك بمجرد إرسال الإمدادات ستقدم استقالتك وتترك الحكم وفي ذلك تهديد مزدوج للفيتاميين بإرسال القوات الضخمة وبالاستقالة فهم يعرفون أن الأحزاب المعارضة الفرنسية لن تتفاوض معهم وهم ولا شك يريدون إنهاء المفاوضات لان ذلك سيحقق لهم الاستقلال

ثم يقول :

لقد قام رئيس الحكومة بتوجيه الإنذار إلى المفاوضين الفيتناميين وهم يعرفون انه لا يناور وكان وقع الإنذار " الفاجئة " وقعا مذهلا اذ ان تحديد مدة شهر معناه أنهم مطالبين بالاستجابة للكثير من الشروط الفرنسية وقد حاولا ان يناقشوا الإنذار دون جدوى وكانت النتيجة ان المفاوضات انتهت الي اتفاق كامل قبل ان يمر اليوم الأخير من المفاوضات

مواجهة تكتيك الطرف المفوض الأخر :

يمكن للطرف الثاني " خصمك " أن يستعمل أربعة طرق تكتيكية لفرض وجهة نظرة خلال المفاوضات الجارية وهي التالية :

- **فرض جدول أعماله ووجهة نظرة**
- **جعلك تعتقد ان حريته في العمل والتحرك محدودة**

- **الادعاء بمسابقة مماثلة**
- **اللعب علي رزنامه وبرنامج عمل المفاوضات**

المفاوض الناجح هو الذي يستطع خلال المفاوضات التصرف وادرة الحوار والنقاش علي الشكل التالي :

1- فرض جدول الأعمال :

- تمشيا مع تكتيك مدروس يحاول الطرف الثاني فرض المواضيع والنقاط التي يجب بحثها والطرق والإجراءات التي تري إتباعها خلال المفاوضات

- وعلى الطرف الأول دراسة جدول الأعمال المقترح وان يطرح على نفسه ويتأكد من الأمور التالية :

- هل يتضمن جدول الأعمال المقترح نقاطا غير قابلة للتفاوض فمثلا في المفاوضات حول الأجور بين شركة صناعية ونقابه العمال نقابة العمال تطالب دائما الإطلاع على دفاتر محاسبة الشركة لتتأكد من الوقائع والعدالة في توزيع الأجور ممثل أرباب العمل في المفاوضات برد بان هذه النقطة غير قابلة للتفاوض إذن عند البدء في المفاوضات يجب التأكد من جميع النقاط قبل البدء في المناقشة

- هل يتضمن جدول الأعمال جميع النقاط التي يجب أدراجها في التفاوض وهل الإجراءات المقترحة مناسبة ؟

- معرفة عدد المشاركين في المفاوضات عن الطرف الثاني وهل لديهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات والموافقة عليها وفي حال عدم التأكد من ذلك فانه تضييع وقت .

- يجب الانتباه إلي اقتراح الطرف الثاني بإدخال طرف ثالث في المفاوضات المبدأ العام يقول بان طرف ثالث في المفاوضات من شانه ان يسهلها وينجحها وفي الوقت نفسه يمكن ان يعقدها ويفشلها احذر من ان تحالف الطرف الثالث مع الطرف الثاني ضدك .

- ناقش مع الطرف الثاني موضوع سرية المفاوضات وتسرب المعلومات عنها لأنه بقدر ما تبقي المعلومات عن سير المفاوضات سريه بقدر ما يسهلها وقد لاحظ الباحثون أن السرية في الدول النامية غير محترمة إلي حد كبير فكثيرا ما تتفاوض شركات متعددة الجنسية أجنبية مع بلد نام بموضوع مشاريع صناعية أو استثمارية فنجد قبل بدء المفاوضات وخلالها ان معلومات كثيرة تسربت بواسطة الصحف وهذا يضر ضررا أكيدا وأحيانا يجعل الوصول إلى الاتفاق صعبا ان لم يكن مستحيلا .

- إذا وصلت خلال المفاوضات إلى بعض الاتفاقيات او الموافقات لتستعملها فيما بعد تأكد من ان الطرف الثاني لم يتراجع عنها او يعدلها بصورة غير مباشرة.

- يجب الانتباه إلي برنامج الاجتماع ومكان ووقت انعقاده والتسهيلات اللازمة والمطلوبة للاتصال بالخارج وبمركز إدارتك إذا كان الاجتماع خارج بلدك كما يجب ألا تدع الطرف الآخر يكرس أوقات للترقية والمآدب والحفلات أكثر من الأوقات المخصصة للنقاش والحوار فلكل شئ وقته وجدول أعمال المفاوضات والاتفاق علية هو احد الأسباب المهمة لنجاح التفاوض .

2- التذرع بحجج محدودية الصلاحية :

احد صور التكتيك الجديد المستعمل في التفاوض هو تذرع الطرف الثاني بان حريته بالعمل والتحرك والموافقة محدودة او التحجج بأسباب غير واقعية او منطقية كان يقول :

- نحن لا نستطيع الموافقة على هذه النفقات المقترحة لان ذلك يتطلب موافقة الرئيس ورئيسنا سيتغيب لمدة شهرين

- نحن لا نطلب إلا مساعدتكم ونجاح المفاوضات ولكن سياسية شركتنا هي أننا لا نستطيع شراء النحاس الا نمن بلد الفلاني ....

- الذي تطلبونه هو بكل بساطة مستحيل لأنه يزيد سعر سلعتنا أكثر من 20٪ وهذا من شانه ان يضر بسوقنا

- نحن نعمل الآن بكامل طاقة مصنعنا ومن المستحيل زيادة الإنتاج حاليا إن ما تقترحونه يبدو لنا منطقي ولكن الدائرة القانونية في شركتنا لم تعطنا الضوء الأخضر للموافقة

- لقد أثبتت التجارب أن كثيرا من الحجج يمكن أن تتغير وتتبدل وتزول وكل شئ قابل للتبديل والتعديل قابل للتفاوض

3- الادعاء بسابقة مماثلة :

بينت التجارب ان المفاوضين عادة ما يتذرعون بسابقة مماثلة لموضوع التفاوض الجاري لان مصلحتك ان يجري التفاوض الحالي استنادا الي تلك السابقة كان يقول احد الأطراف :

- في مفاوضات سابقة جرت مع شركة أخري أو مؤسسة أخرى : الشركة التي اتفقنا معها قبلت بزيادة 50٪ وانتم تعرضون 20 ٪ وهذا قليل .

- المفاوض الناجح هو الذي يبين بان السابقة التي يتذرع بها الطرف الثاني هي غير صالحة في التفاوض الحالي الدائر ويقنعه بان الظروف تغيرت وتطورت فمثلا ان الإيجار لمدة ثلاث سنوات لم يعد معمولا به في الحالات المشابهة أو أن زيادة 50٪ غير ممكنة لأسباب يبينها بكل دقة وإقناع .

4- اللعب على الرزنامه واستغلال الوقت :

كل طرف من أطراف التفاوض يحاول ان يستعمل الوقت المقرر للمفاوضات لصالحة او يستغل ظرف الوقت المحدد فمثلا تبدأ المفاوضات صباح يوم الاثنين والطرف الأول مضطر لمغادرة البلد الذي تجري فيه المفاوضات مساء الجمعة ويعرف الطرف الثاني المفاوض بذلك فيطيل في الكلام حتي لا تصل المفاوضات الي بحث الأمور الهامة والأساسية إلا يوم الخميس فيضطر الطرف الأول لبعض التنازلات للوصول الى الاتفاق قبل مغادرته البلد .

أو أن الطرف الثاني قانع بالنتائج الأولية للمفاوضات بالنسبة للنقاط إلى بحيث ويطيل بالمناقشة لتسلق نقاط البرنامج الأخر سلفا على الطرف الأول ان يطلب احترام دراسة رزمانة جدول الأعمال ويا خذ وقته في المنافسة وان النقاط جميعها بحاجة الي درس وردية والا عاد وناقش مجددا النقاط الأولي التي تم عليها الاتفاق .

مهارات أخرى هامة ومنوعة في التفاوض :

- المفاوض الناجح المتفهم فن التفاوض والمتقن له هو من يحدد موضوعة استنادا الي الاستراتيجية الموضوعة والتكتيك الواجب استعماله فيسعي للحصول

علي المعلومات والاتجاهات بكل لباقة ودبلوماسية والذي اثناء المنافسة يحاول اكتساب ثقة الطرف المفاوض والآخر لان الثقة المتبادلة هي العلاقة الانقي لنجاح التفاوض .

- المفاوض الناجح هو من يساعد الطرف الآخر علي الشعور بالراحة والاستعداد للكلام فيتيح له التعود علي الظروف المحيطة وانه متكافئ معه يستطيعان ان يتبادلا الأفكار والآراء والأسئلة التي تمكنه ان يظهر اعتزازه بمعلوماته فلكل إنسان ميل إلي أن يعترف بقيمته .

- المفاوض الناجح هو من يتقن فن الاستماع والذي ينصت للطرف الآخر وان خرج علي الموضوع فيتقصي الأفكار التي قد تحمل شيئا يدعم وجهة نظرة والتي يمكن ان يستخدمها أثناء سير عمليات التفاوض .

- المفاوض الناجح هو الذي يكون قويا واضحا أكثر منه داهية فلا يأخذ دور المدرس لان كثيرا من الناس لا يستسيغ أن يقف شخص غريب عنهم غالبا ما يكون قليل الخبرة بمجالهم الخاص موقف المعلم والمرشد الذي يلقي الخطب والمواعظ التي لا تجدي نفعا في التفاوض في مختلف أنواعه .

صفات المفاوض الناجح ومهاراته :

التفاوض، بوصفه سلوكاً اتصالياً، يحتاج من المفاوض، امتلاك القدرة على عرض وجهة نظره بأسلوب مؤثر ومقنع، إذ لا يكفي أن يكون الحق معه حتى يكون مقنعاً للطرف الآخر، وإنما لا بد أن يكون قادراً على تفنيد حجج الطرف الآخر، بأسلوب موضوعي، يتناسب مع طريقة تفكير هذا الطرف، وقدراته الإداركية، وخلفياته الثقافية، كما أن عليه أن يعرض وجهات نظره، من خلال أساليب ووسائل ملائمة، لا تكتفي بعملية توصيل المعلومات، وإنما لا بد أن تكون مؤثرة عاطفياً، وقادرة على استمالة الطرف الآخر، مع حفظ ماء وجهه.

"ومن الأمور الغريبة المتعلقة بالتفاوض، أن الذكاء الحاد، في حد ذاته، لا يعد دليلاً، على الإطلاق، على درجة المهارة المحتملة للشخص في عملية التفاوض وإنما المهم القدرة على التفكير السريع، وأن تعي نقاطاً جديدة بصورة سريعة، وأن تستجيب لهذه النقاط بأسلوب مناسب. ويجب ألا تغفل طلبات الجانب الآخر، وألا تنحاز دوماً لمطالبك.. فإذا كنت تلقي بأوراقك، فدع الآخرين يلقون بأوراقهم.. وكما هو الحال بالنسبة إلى الذكاء، فإن منزلة الشخص في المجتمع والخلفية التعليمية الجيدة، لا تضمن النجاح في عملية التفاوض".

ويعني ذلك أنه لا بد من تفهم قواعد عملية التفاوض والمهارات الرئيسة التي لا بد من توافرها في المفاوض، ومن أهم ما ينبغي أن يتوافر للمفاوض الناجح وجود هدف واضح يسعى إلى تحقيقه، بكل السبل، لأنه في غياب الهدف لا يستطيع المفاوض تحديد أساليبه ووسائله في عملية التفاوض، كما أن تحديد الهدف يساعد على المثابرة على تحقيقه، ولا بد أن تتوافر للمفاوض القوة، التي لا تنفر الآخرين من التفاوض معه.

وإنما عليه توظيف قوته في دعم حججه، وأن يتجنب ألا يكون "كتلاميذ المدرسة، الذين لا يظهرون قوتهم إلا على الضعفاء، مما لا يرغب أحداً في اللعب معهم"، والقوة وحدها لا تكون كافية في قيادة عملية التفاوض بمهارة، وإنما ينبغي أن يكون هناك طموح عال في الوصول إلى الهدف، مع استخدام المهارات الاتصالية والإقناعية "بشكل جدي، لأن التجارب أوضحت أن المفاوضين المهرة أصحاب القوة العالية، ينزعون إلى الكرم مع خصومهم غير المهرة".

وقبل أن نحدد بالتفصيل المهارات الأساسية، التي لا بد أن يمتلكها المفاوض الناجح، نشير إلى أن هناك بعض الأخطاء، التي تجعل المفاوض يضل طريقه إلى هدفه، ومن هذه الأخطاء :

○ **الإعداد غير الجيد:** إذ يجب على المفاوض أن يضع من الخطط والبرامج والإستراتيجيات ما يتناسب مع الظروف التفاوضية، التي يعمل في ظلها ومع طبيعة الهدف، الذي يسعى إلى تحقيقه.

○ **إغفال مبدأ الأخذ والعطاء:** فالتعنت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية، ورفض الطرف الآخر الاستمرار في التفاوض وإنما ينبغي أن يكون طرفا التفاوض مقتنعين بأن التفاوض يعني الأخذ والعطاء وأنه ليست مباراة صفرية، أي أن يكسب طرف كل شيء، في حين يخسر الطرف الآخر كل شيء أيضاً، وإنما التفاوض عملية تبادل مصالح مشتركة، تتطلب المرونة وعدم الميل إلى الأنانية.

○ **استخدام أسلوب الترهيب:** وقد بنيت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤديان إلا إلى مزيد من سوء الفهم والتعنت والتشدد في المواقف، مهما كان الطرف الآخر ضعيفا.

○ **نفاد الصبر:** تحتاج العملية التفاوضية إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيات مشتركة للتفاهم وإقامة جسور التعاون، ونفاد الصبر يؤدي إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل.

○ **ثورة الغضب:** وهذه تؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات، والوصول أحياناً إلى درجة الإساءة الشخصية، والبعد عن الموضوعية، مما يفقد صاحبها التحكم في الموقف، ووضع متاريس أمام عملية التفاوض.

○ **الكلام الكثير والإصغاء القليل:** وذلك تطبيقاً للحكمة القائلة: إذ أحببت الاستماع تكسب المعرفة، وإذا فتحت أذنك فسوف تصبح حكيماً. والإصغاء يعني التمعن في الأفكار والآراء، التي يطرحها الطرف الآخر، حتى يمكن تفنيدها والرد عليها.

○ **المجادلة بدلاً من التأثير:** إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضي أفضل بكثير في حالة اللجوء إلى الموضوعية والأسلوب العلمي في الإقناع، بدلاً من الدخول في جدل عميق يزيد من التوتر وسوء الفهم.

○ **تجاهل النزاع:** ويتطلب ذلك الصدق مع النفس، وعدم دفن الرؤوس في الرمال، وإنما لا بد أن يتقبل المفاوض الأمر الواقع، وأن يعترف بوجود النزاع ويعمل على حله، بدلاً من أن يتفاداه. وبما إن مراحل عملية التفاوض متعددة، فإن مهارات المفاوض الناجح ينبغي أن تتعدد، بحيث تشمل جميع المراحل، التي تتضمن إعداد جدول الأعمال، وتسيير المفاوضات، وإدارة النقاش، وأسلوب الحوار، وعرض المبادرات وتقويمها، وأسلوب التعامل مع المبادرات، التي يقدمها الطرف الآخر وإعداد الصيغة المؤقتة أو النهائية للاتفاق.

"وهناك عدد من الخصائص والمواصفات، التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف، حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص يتكامل بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض، وأهم الخصائص للمفاوض الناجح:

أولاً: الخصائص الموضوعية

○ **القدرة على التحليل:** تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها، ومعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر السبب، وبين الباعث والمحصلة.

○ **المعرفة الاقتصادية:** حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه.

○ **معرفة قانونية:** لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية.

○ **معرفة لغوية:** حتى يمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي لها، والمعنى الدارج لها.

○ **معرفة نفسية:** ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر، الذي يتفاوض معه، وفي الوقت نفسه يحدد الأدوات النفسية، التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي.

○ **معرفة قياسية:** وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس، الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.

○ **معرفة عامة:** وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية، التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض.

ثانياً: الخصائص الشخصية

○ **قوة التحمل ونضج الشخصية:** لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي.. وأن يدرب نفسه على أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلاً لمدة كبيرة.

○ **الذكاء والدهاء:** يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليتجنبها.

- **حسن التصرف وسرعته:** ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها.

- **إجادة فن الاستماع والإنصات:** فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية.

- **اللباقة والكياسة:** وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي.

- **سرعة الملاحظة والفطنة:** تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية.

- **الإدراك الشامل والكامل:** يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً".

ويمكن القول، إجمالاً، إنه لا بد للمفاوض، الذي يريد أن يصل إلى مبتغاه أن يكتسب مهارة الإقناع من خلال استخدام خصائصه الشخصية الفطرية، إلى جانب السعي إلى اكتساب خصائص أخرى، من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرة.

وتتضافر هذه الخصائص في إيجاد مفاوض قادر على إدراك جوانب الموضوع محل التفاوض، وإدارك الظروف التفاوضية، وفهم أبعادها، وفهم الطرف الذي يتفاوض معه، وتحليله نفسياً، لمعرفة جوانب القوة والضعف، والأساليب المناسبة للتأثير فيه، وربط العناصر التفاوضية بعضها مع بعض حتى تكتمل في ذهنه الصورة، ليستطيع الوصول إلى حكم بشأن العملية التفاوضية ككل، يمكن صياغته في شكل اتفاق يحقق أهدافه، مع عدم إغفال أهداف الطرف الآخر. ولا يتحقق تكامل الصورة ، ما لم يستطع المفاوض جمع المعلومات عن الطرف الآخر

من خلال وسائل شتى، من بينها الإنصات إلى مفاوضه ، وتعرف وجهات نظره وتصوره للقضية وأفكاره عن طريقة حلها، ويتطلب منه ذلك اليقظة التامة في التقاط المعلومات، والربط بين أجزائها، والقدرة على تذكرها ، وهذا التصور المتكامل المبني على المعلومات ودقة التحليل، يمكنه من ابتكار المبادرات التفاوضية والحلول المتسقة مع أهدافه، وصياغتها بشكل جذاب مؤثر، وبلغة بسيطة يفهمها الطرف الآخر، ولا تعقد المسائل عند تنفيذ الاتفاق، الذي يصلان إليه في ختام جولات التفاوض.

كيف تحول الخلاف إلى تفاهم :

والعراك إلى تعاون؟

في حياتنا اليومية كثيراً ما نخوض مفاوضات مع الآخرين ولكن قليلاً ما نلتفت إلى أنها مفاوضات ينبغي أن نراعي فيها شرائط المفاوضات الصحيحة.. يعرّف البعض المفاوضات بأنها أسلوب مميز في الحوار بهدف الوصول إلى اتفاق وسط يربط بين مصالح أطرافه.. وطبيعي ليس بالضرورة أن يصل الأطراف إلى هذا الاتفاق إلا أنه طموح يسعى إليه الجميع - في الأغلب - .

وحسب هذا التعريف تكون الكثير من محادثاتنا اليومية مع مختلف الشرائح والأصناف هي عبارة عن واقع المفاوضات وإن كنا لا نسميها بذلك أو لا نلتفت إلى أنها مفاوضات.. لأننا في الغالب نتعرّض إلى تزاحم في المصالح والرغبات كما نختلف في الكثير من الأحيان مع الآخرين في الرأي فنخوض مناقشات هادئة وأحياناً ساخنة من أجل إقناعهم برعاية مصالحنا أو إقناعهم بأفكارنا ورؤانا .. وهذا هو الذي يطمح إليه كل طرف مفاوض - على الأغلب - إذن .. المفاوضات أمر يلازم حياتنا اليومية ولا يمكن التخلي عنه .. إذ هو أمر تفرضه ضرورة الحياة

والعمل والضرورات مفروضة علينا ولا مجال للهروب منا.. نعم الذي بأيدينا أن ندير المفاوضات بشكل صحيح ومناسب يضمن لنا ما نريد.

كما أن بأيدينا أيضاً أن نرسم لمحادثاتنا هدفاً يسعى إليه ونعبّئ له تفكيرنا وجهودنا من أجل الوصول إليه... حتى لا نحس في آخر المطاف بأننا خاسرون أو هامشيون..

والسؤال هنا.. كيف يمكن أن نحوّل المحادثات إلى مفاوضات هادفة لا تنحصر مهمتها في حدود الكلام؟.

وكيف يمكن أن نبدّل حالة الاختلاف وربما النزاع أو الخصومة أحياناً إلى تفاهم وتعاون؟

أولاً: من المناسب أن نعرف أن منحى الحديث الذي يربط بين أطراف الحوار له إسهام فعّال وكبير في فرض النتائج السلبية أو الإيجابية على المفاوضات فإن الحديث الهادئ نتائجه تغاير –في الغالب- الحديث الذي ينحى باتجاه الشدة والصراحة ولعلّ من هنا تنقسم المفاوضات إلى ثلاثة أقسام هي:

1- المفاوضات المتشددة.

2- المفاوضات المرنة.

3- المفاوضات المتوازنة.

تقوم المفاوضة المتشددة أو الصلبة- في الغالب- على فكرة إفحام الآخر ثم هزيمته وتحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح والمصالح على حسابه ، وتقوم الثانية على عكس الأولى إذ تبتني على فكرة التنازل والتراجع وربما الاستسلام -

أحياناً - للطرف الآخر عن بعض الأمور الهامة لأجل إرضائه والحفاظ على علاقة ودّية معه أو مصالح أخرى.

وإذا وضعنا هذين الأسلوبين في ميزان التقويم والموازنة سنجد أنهما أسلوبان لا يحققان لنا الكثير ولا يصلان بنا إلى النتائج المرضية..

أما الأول فلأنه قد يحول أجواء الحوار إلى عراك ويصفنا بصفة الأنانية وهي وحدها تكفي لإيقاعنا في الخسائر الكبيرة خصوصاً وأننا نعرف أنه لا أحد يحب أن يدفع وحده الثمن غالياً في حين يحظى الآخر بالمكاسب.

وأما الثاني : فقد يكون تعبيراً آخر عن الهزيمة وترك المجال للآخرين يعملون ما يريدون ويحصلون على ما يطمحون..لأننا بمرونتنا المفرطة نكون قد تراجعنا عن تحقيق أهدافنا المهمة التي بذلنا من أجلها الكثير لأجل الحفاظ على ود الطرف الآخر- الذي يفترض أنه هو الآخر يتمنى ويخطط لتراجعنا- أو لأجل أننا نخاف منه ونحو ذلك.

طبعاً لا ننكر أن لكل واحد من الأسلوبين فوائد قد تظهر في بعض الأحيان وفق ظروف خاصة إلا أنهما ليسا قواعد ناجحة بشكل دائم أو غالبي يمكن الاعتماد عليهما من أجل الأفضل.

فيبقى أمامنا سلوك طريق المفاوضات المتوازنة ونقصد منها تلك التي تهدف إلى إحراز التعاون ولكن مع توازن المصالح والآراء وأخذ جميع الأطراف في نظر الاعتبار.. فلكي نضمن لنا ولأطرافنا النجاح والسلامة ينبغي أن نحفظ لهم مصالحهم - بالقدر الممكن- كما ينبغي أن تحفظ لنا مصالحنا أيضاً..

فإن المفاوضات التي يشعر فيها أحد الأطراف بأنه الرابح الوحيد بينما يشعر طرفه الآخر بأنه الخاسر الوحيد - حسب تفاوت الأرباح والخسائر- تؤدي ي الغالب إلى خسارتهما معاً على المدى البعيد.

لما يترتب عليها من الشعور بالألم لدى الطرف الخاسر الذي يبعثه في غالب الأحيان على التمرد على الاتفاق فضلاً عن أن إحساسه بالخسران سيدفعه لتحيّن - عاجلاً أو آجلاً- الفرص لينتقم لحظه الخسران.. وعلى أقل التقادير.. ربما سيعمل جاهداً على الانتقام أو ينتهز مواقع ضعف الطرف الآخر ليملي عليه شروطاً جديدة يستعيض بعض خسائره وبالتالي يعمل على إفشال ما توصلنا إليه.. إذن.. أول شيء ينبغي أن نراعيه من أجل كسب التعاون عقيب المفاوضات أن نهتم للتوصل إلى حل وسط ومنطقي يضمن لكل منا مصالحه ويشبع أكبر قدر ممكن من الحاجات والطموحات.. وبعبارة مختصرة.. حتى نكون موفقين في التفاوض وناجحين في كسب أرباحه.. بل وديمومة الاتفاق بين الأطراف يجب أن نعمل على إحراز الربح لكلا الطرفين.. ومتى ما شعر الطرفان بالارتياح والسرور عقيب التفاوض وأنه قد حصل على بعض ما يريد نكون قد وفرنا أول خطوات النجاح وتحمل مسؤولية تنفيذ الاتفاقات والحلول التي توصلنا إليها..لقد تحدثنا في المقالات السابقة عن أساليب التواصل والتفاهم والحوار. ز وفي هذه المرة نريد أن نتحدث عن بعض الخطوات التي قد تكون أساسية في التفاوض إلى إيجاد حالة التعاون والتنسيق بين الأطراف..

معالجة الطرق المسدودة :

أحياناً نحس وكأن محادثاتنا مع الآخرين أصبحت عقيمة ربما نكون نحن سبب وصولها إلى هذه الخاتمة وربما يكون غيرنا لا فرق فإن النتيجة في الحالتين واحدة.. وربما لا نبالغ إذا قلنا أن مستوى الثقاة والإحساس بالمسؤولية التي نحملها

ومستوى المرونة وسعة الصدر وعلوّ الهمّة لها دخل كبير في فرض هذه النتائج الخطيرة على أجواء الحوار وهذا أمر ربما يكون معلوم أو محسوس للعديد منا إلا أن السؤال الذي ينبغي أن نورده في أذهاننا عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود - أو ما يسمونها بالنقطة الميتة- نتسائل:

كيف ينبغي أن نفعل حتى نعيد إلى الحوار الأمل ونفتح أبواب التفاهم على مصراعيه؟ ماذا نفعل عندما يتخذ طرفنا الآخر موقفاً متشدداً يرضي طموحاته ويلبي مصالحه على حسابنا؟

وكيف نتصرف حتى نحوّل أنانيته هذه إلى وئام ومحبة للآخرين وكيف يمكن أن نضمن تعاونه معنا؟

وربما نجمع كل هذه الأسئلة بسؤال واحد مختصر..

ماذا نفعل عندما لا نكون راضين عن نتائج المفاوضات؟

هناك بعض الإجراءات الأولية من الضروري إتباعها لمعالجة هذه الأزمة قد نختصرها في نقاط:

الأولى: فصل المشكلات عن الأشخاص:

إن بعض المفاوضين يقعون في مطبات عميقة للفشل عندما يخلطون بين المشكلات وبين الأشخاص ويتعاملون معهما معاملة شيء واحد فيتصرفون معهم وكأنهم أعداء أو خصوم الدّاء ويبدأون أحياناً بالإهانات والتجريحات الناجمة في الغالب من سوء الظن وهذا خطأ كبير لأنه يؤدي إلى تصعيد الصراع وزيادة حدة التوتر وربما يحول الحوار إلى معركة حامية لإثبات الوجود أو الأنا.. بدلاً من إثبات العقل والمصالح المشتركة. ولكن علينا أن نعلم.. بأنه لا يوجد شخص يتقبل أن يهان أو يتعامل معه كعدو لدود مجرد عن الإنسانية ولا يجب التعاطف مع

الآخرين.. فإن الإنسان إنساني بالذات ميّال إلى الاحترام والمحبة - إلا النادر جداً لأسباب عارضة- وعندما ندخل في مفاوضات مع طرف من الأطراف فمن الحكمة أن نفكر بأننا جميعاً دخلنا الحوار لأجل الوصول إلى الحل..وعليه ينبغي أن لا نغفل طيلة فترة الحوار والتفاوض آداب الحوار الهادئ وشروطه الصحيحة حتى نصل إلى هدفنا.. وأولى هذه الشروط أن نحسس الطرف الآخر.. بأنه شيء والمشكلة التي نعاني منها جميعاً شيء آخر.. بل الأفضل قد يكون - أحياناً- أن نشعره بأننا قد جئنا نستعين به لأجل إيجاد الحل للمشكلة حتى نحظى بتعاطفه ومحبته وبالتالي سيكن هذا عامل ربما يساهم بشكل كبير في التفاهم والتعاون معنا على ذلك.

وحتى نحقق هذا الهدف فلنتجنب ما يلي - وهي كنماذج فقط :

1) **لا تجعل نفسك في جبهة وطرفك الآخر في جبهة وأنت تخوض الحوار.**

2) **لا تذكّره بمواقف سلبية سابقة.. ربما اتخذها ضدك أو ضد غيرك.**

3) **لا تعيّره بأخطائه أو بمواقف هزيمته.**

4) **لا تبالغ في إظهار قوتك قوتك أو تفوقك.**

5) **لا تنكّر لإنجازاته.**

6) **إذا أردت تقييم بعض تجارب اذكر ايجابيات أولاً ثم حاول أن تهدئ في الأسلوب إذا أردت النقد ولا تبالغ في النقد.**

إن هذه العوامل محفزات للتفاهم وعدم رعايتها ربما يحفز في الطرف الآخر وتيرة الغضب فيثأر لكرامته أو لحقّه الذي أحس باهتضامه - ولو بمنظاره هو ... وهو إجراء من شأنه أن يبدل أجواء الحوار إلى مواجهات شخصية تعطف

مسار الحديث عن موضوع الصراع الأصلي وتؤدي في معظم الأحيان إلى تقليل فرص التفاهم وبالتالي حل المشكلة بشكل بناء ومثمر.

إذن .. ينبغي أن نفصل - دائماً - ونحن نخوض المفاوضات بين الآراء الشخصية والمشاكل ونجرّد هذه عن تلك حتى نتمكن أن نركز على الأساسيات ونجد لها حلولاً ممكنة.

ولا ننسى أننا قد نواجه أشخاصاً يتحاورون معنا ولكن حماسهم للمشكلة أكثر من حماسهم إلى الحل وربما يتجاوزون المنطق والحكمة فيربطون المشكلة بهم كأشخاص ومن الصعب عليهم أن يفككوا بينهما لذا من الصعب أن تعثر على حل سريع معهم لذلك ينبغي أن نستخدم أسلوب التدوي والرهان على الزمن والوسطاء المصلحين للتفاهم معهم فإن هذا خير بديل عن الدخول المباشر معهم.

كما قد نبتلى أيضاً بأطراف يغفلون عن قاعدة التمييز بين المشاكل والأشخاص فيشنّون علينا هجوماً - من حيث يدرون أو لا يدرون- ويفرغون ما في جيبهم من الآلام وكأننا نحن أعداءهم فينبغي في هذه الحالة أن نتصرف وكأننا بلا أعصاب ونحتوي هجوم الطرف الآخر بسعة الصدر ونقبل النقد - وإن كان ظالماً- لنطفي حرارته بعقل ورويّة ثم يمكن أن نتفق معه على عقد جلسة أخرى للخوض في المسألة الشخصية والإجابة عن سوء التفاهم الذي يشعر به..فنكون في هذا التصرف قد وفرنا له فرصة جيدة للتنفيس عما يحس به من آلام وكوامن للغضب وفي نفس الوقت فتحنا أمامه باباً للحوار وللتفاهم.. بما لا يضر بحوارنا المهم الآن.

هذا ولا يخفى .. في بعض الأحيان نواجه خلافات شخصية متضخمة ومستفحلة بشكل كبير وشك على الإنفجار الضار.ففي هذه الصورة علينا أن نحتوي الأزمة بشكل آخر.

لأن الأزمة المستفحلة هذه قد تمنع من إمكانية الوصول إلى حل مقنع لمشكلتنا الأولى لأن التوتر العصبي وسوء الظن والتصورات السلبية تفقد الثقة بين الأطراف وهذا من شأنه أن يعرقل التفاهم ..لذا فإن الضرورة والحكمة تقتضيان هنا أن نؤجل المشكلة الأساسية التي جئنا من أجلها ونعطي فرصة جيدة قبلها للخوض في المسألة الشخصية بشكل واضح وصريح لإزالة الالتباسات والإجابة عن سوء التفاهم بما يدفع عنا الشبهات والشكوك.. فإن هذا من أهم الإجراءات المنطقية لتصفية الأجواء وتهدئة النفوس وإعادة الثقة بين الأطراف.. وبعدها يمكن أن نخوض في المسألة الأساسية بشكل مريح وهادئ سرعان ما يوصلنا إلى الحل. وقد قدمنا فيما سبق أن من الخطوات الأساسية التي تعين على فرض أجواء الحوار على الخلاف والتفاهم على العراك أن نبدأ:

1- **بالتغذية المعلوماتية للطرف نشرح فيها مشاعرنا الحقيقية تجاهه وتجاه الآخر لأننا بذلك نزيل عنا الغموض ويرفع الوساوس والشكوك الذي قد يحس بها الآخر تجاهنا.**

2- **التلخيص.. لأنه يشعره بالاهتمام والحرص على تفهّم ما يريده والسعي إلى تلبية حاجاته والاهتمام بحلها..**

3- **الاقتراح البنّاء بعد التلخيص.. بأن تقترح له تأجيل الموضوع إلى أبعد المشكلة الأساسية بعد أن نكون قد سجلنا كلامه وأشعرناه بأن حقه محفوظ وسوف يطرح المباحثة على طاولة البحث فيما بعد ولو جربت هذا ستجد أنه أسلوب ناجح مع الكثيرين...وطبيعي يمكن تبديل ذلك باقتراح آخر بأن تدعوه أنت أو طرف ثالث على مائدة طعام أو شرب فنجان من القهوة من أجل تسوية القضية بشكل منفصل عن المشاكل المتعلقة بالمفاوضات الآن وعلينا أن ننتبه بعد ذلك أن لا نعاود إثارة**

المسألة في أثناء الحوار ولا الخوض فيما قد يعود إليها ثانياً فننحى بالحديث إلى الهامش ثانية ونفقد التركيز في الأهم.

شرائط المفاوضين :

وأنت ترى أن هذه القاعدة - أي فصل المسائل الشخصية من مسائل الحوار- تدعونا وبإلحاح لاختيار المفاوضين بحنكة وذكاء إذ ليس المفاوض المحنّك هو الأصلح في خوض الحوار - دائماً- بل قد يكون المفاوض الأوثق في نظر الطرف الآخر هو الإفضل - أحياناً - لأن الثقة من أهم عوامل النجاح في التفاهم .. وليس الذكاء لأن قوة الذكاء سرعان ما تنكشف للآخرين فإذا لم يقرن بالثقة فإنه قد يفسر بالاحتيال والمكر وهذا مما يزيد الطين بلّة. لذلك علينا أن نختار للحوار:

1) الخبير والثقة مهما أمكن ، وإذا تعذّر وجدان الصنفين في مفاوض واحد قد نجمعهما في شخصين يتفاوضان معاً.

2) أن يكون من الأشخاص من الذين لهم أقل قدر ممكن من الخلافات الشخصية مع الآخرين.

3) الأوسع صدراً والأقدر على تحمل النقد بل وربما التجريح.

4) الأكثر اجتماعية وبتعبير آخر ا يتمثل فيه الحس الجماعي المرن أكثر من الفردي لأن الشخص المفاوض يمثلنا في الحوار وبالتالي فهو المعبّر عن مصالحنا وأهدافنا فكلما كان مرناً وهادفاً واجتماعياً كانت النتائج أفضل.

إن بعض الأشخاص تتجلى فيهم الأحاسيس الفردية وبالتالي لا يتمكن أن يتجاوز القرارات الفردية أو الارتجالية الأمر الذي قد يجعلنا في زاوية حرجة نتيجة تصرفاته أو تصريحاته اللامسؤولة .. بينما الأفراد الاجتماعيون - فإنهم في

الغالب- عندهم الحفاظ على العلاقات اودية مع الآخرين وحفظ التوازن مسألة مهمة لذلك يكونون - في الغالب - محافظين في تصريحاتهم وتصرفاتهم خوفاً على النتائج ..لذا قد نضمن مع الشخص الاجتماعي حالة التشاور واستقرار الآراء ورعاية مصالح الآخرين أكثر مما نضمنها مع الشخص الذي يغلب عليه طابع التفرّد..مع أن هذه ليست قاعدة كلية تجري دائماً إلا أنها بلا شك من العوامل المساعدة على إيصال النتائج إلى النجاح.. فإننا لو اخترنا للمفاوضات أشخاصاً صلبين أو قساة فإننا نكون قد خاطرنا باحتدام الصراع وتصعيد الأزمة بما لا نرضاه بل ربما يوقعنا في أزمات أقسى فضلاً عن تعريض المفاوضات إلى الفشل..

هاجم المشكلة فقط

إذن.. يمكن التعبير عن القاعدة السابقة بطريقة مختصرة:

(هاجم المشكلة ولا تهاجم الأشخاص) أبدي إنزعاجك من الأزمة.. وأظهر عدم ارتياح من المشكلة.. وحاول أن لا ينتقل هذا الانزعاج وعدم الارتياح إلى الأشخاص الذي قد يمثلونها أحياناً.. فإن الأزمة أمر واقع الكل يقبله منك وربما يتأثر منها أو بها أما إذا تحولت الأزمة إلى أشخاص فإن رد الفعل فيها قوي وسلبي لأنها تدخل في الإهانات وهتك الحرمات وبالتالي ربما لا تجد من الممكن أن يعذرك فيها.. ولعلنا نوضح الأمر بمثال إذا دخلت مع طرف على احتكاك مباشر معك في العمل مدير مثلاً أو تاجر في السوق أو صديق منافس يمكن أن نتحدث معه بصورتين:

الأولى: نقول:

كم أنا سعيد لأننا سندخل أخيراً في شركة واحدة فمن الأفضل أن نفتح مكتبنا في لندن أولاً!

الشريك: أوه.. بدأنا من أول الأمر نفك في مصالحنا الشخصية؟

التاجر: إنك حساس بشكل غريب كيف تفسر اقتراحي بأنه مصلحة شخصية؟ وأنا أفكر لمصالح العمل لأن التجارة في لندن رابحة؟

الشريك: لأنك تحب السفر إلى لندن وتريد أن تجمع عملك مع رغباتك؟

التاجر: أنت رجل تتعامل معي بسوء الظن وهذا مما لا أسمح به؟

الشريك: لماذا تتهمني بهذا..

وأنت ترى أن هذا النوع من الحوار عقيم بل تحول إلى عراك شخصي ولم يناقش المسأله بموضوعية هادئة.. إذ دمج الطرفان المشكلة بالأشخاص وتحول النقاش بينهما كأشخاص لا كأزمة.. الصورة الثانية: ولعلنا لو بحثا المسألة بشكل آخر لتوصلا إلى الحل المقنع انظر:

يبدو لي - حسب التقارير الواصلة - أن لندن بلد جيد لفتح مكتبنا التجاري؟ هل ترى ذلك صحيحاً؟

نعم ولكن لو تأملنا قليلاً قد نجد ما هو أفضل منه فعلينا أن نتروى بعض الشيء؟

لا باس وإذا كان العمل هناك أفضل ربما سنوفق للجمع بين تجارتنا ورغباتنا لأني أحب الإقامة في لندن أيضاً..

أنظر.. إنك بهذا الأسلوب ما جعلت الإقامة في لندن الرغبة الأولية التي تقدمه على باقي الرغبات بل المصلحة الأولية للعمل وظروف العمل فإذا اجتمعت

- مصلحة العمل مع المصلحة الشخصية- فبها ونعمة وهذه القاعدة تجري في إدارة الأعمال والتنظيمات وغيرها .. أيضاً.

إذن علينا أن ننتبه أن من السهل أن نخوض الحديث مع التجريح والإثارة وبالتالي ننتهي إلى الاتهامات وبالتالي الخروج من الأزمة بلا حل ولكن من الصعب أن نجد الحل إذا لم ننتبه إلى أسلوبنا في الكلام وتحديد أولوياتنا ثم الدخول المباشر في صلب الموضوع بلا انعطاف إلى هنا واسترسال إلى هناك.

وبعبارة واحدة :

هاجم المشكلة التي تؤلمك.. وخطط لمعالجتها .. ولكن عامل الناس باحترام على كل حال.. فإنك بذلك فقط يمكن أن تحصل على محبتهم وتعاطفهم وبالأخير تعاونهم معك في حل المشكلة.. ولعل من المناسب هنا أيضاً أن نذكّر ببعض الأساسيات في إنجاح هذه القاعدة وهي:

1- أن نعمل دائماً على إبقاء حالة التواصل المثمر والتفاهم البنّاء كما أسلفنا .. فإن جسور الربط من أهم عوامل النجاح بين الأطراف المختلفة.

2- حتى نحصل على تطبيق صحيح للقاعدة ينبغي أن نحدد قبل كل شيء المشكلة الأساسية التي جئنا للمفاوضات من أجلها ...فعندما لا نقوم بالاتفاق على المشكلة ولم نحددها بشكل واضح ودقيق نكون قد فتحنا أبواب الفشل أمامها لأن من الصعب أن يدخل طرفان متخاصمان في حل مفاوضات - لم يتحدد مسبقاً - موضوع الحوار أن لا يخوضوا في المشاكل الشخصية وإثارة النزاعات والأزمات السابقة والقديمة.

3- أن يتم تحديد الحاجات والمصالح المشتركة التي تهم كل طرف من الأطراف بشكل مباشر وصريح أيضاً لأن المحادثات سفينة في بحر من الأعمال

والأزمات فإذا لا نحدد نقطة البدء - المشكلة - ونقطة الانتهاء - المصلحة المرضية لكلا الطرفين - فإن السفينة تتيه بلا أن ترسوا على ساحل وهذا أمر يضر كثيراً بالحوار ويدخل فيه ما لا يحمد عقباه.

4- أن يكون الأصل المسلم في الحوار اجتناب التصلّب ثم تجنب العراك.. إن بعض المفاوضين يغفلون عن مصالحهم الأساسية ومصالح مفاوضيهم فيدافعون فقط عن أولوياتهم وربما يهاجمون أولويات خصومهم أو أفكارهم معرضين الحوار إلى توتر وبالتالي الوقوع في شراك التصلّب ثم العراك وهذا أمر لا يوصلنا إلى الهدف فعلينا دائماً أن نتجنب العراك بالمرونة والتصلب بالهدوء والثقة.

قلنا سابقاً لا داعي لخلط الأوراق ودمج الأفراد بالأزمات.. أو نضعهم في جبهة واحدة لنخلق من الصديق خصماً ومن التفاهم عراكاً بل لنضع للأزمة حساباً وللأفراد حساباً آخراً فنتعامل مع الأولى بتصميم وإرادة وتحدي على الحل ونعامل الأفراد بأريحية واحترام لنضمن دوام الألفة والمحبة ثم التعاون في العمل..

ثانياً: لنركز على المصالح لا المواقف.. ونعني بالمصالح هنا.. الأولويات التي جاءت بنا إلى طاولة المفاوضات.. إن البعض منا قد يؤخذ بحوافز المواقف القديمة ويتقيد بآثارها وهذا أمر في الغالب يعيق من التفاهم ويفصل الطرفين في جبهتين.

في الوقت الذي يتطلب منه المنطق العقلاني التفكير بالأهداف والمصالح التي جاء من أجلها للحوار.. إننا في كثير من الأحيان نتناسى الخلافات أو نصبر على الأذى لمصالح أهم وفي كثير من الأحيان نعمل بسعة صدر ومرونة مع بعضنا من أجل أغراضنا الشخصية ولكن قد ننسى هذه السياسة المنطقية عندما نتعامل مع أطرافنا الأخرى وفي الأمور الكبيرة والأهداف الأكبر، الأمر الذي يزيد من توتر الأجواء ويعكّر صفوها في الوقت الذي ينبغي أن لا ننسى أن تحويل الخصم إلى

صديق والصديق إلى حليف متعاون تحتاج إلى الكثير من الأجواء الصافية وتذويب الجليد ورفع الحواجز النفسية بيننا وبينه.. لقد أثبتت التجارب العديدة أن الدخول في المفاوضات مع خلفيات المواقف السابقة يحكّم التوتر والعراك أكثر وفي عاقبة الأمر ربما تخرج الأطراف من جلسات الحوار وهم أكثر عراكاً وعداءً وسوء ظن.. ولو فكر الطرفان دائماً.. بالأهداف.. والمصالح لتحلّى كلاهما أو أحدهما بضبط النفس وسعة الصدر بما يمتص الغضب ويعطي فرصة التفاهم وتوضيح الأمور بما يعود عليهما بالنفع.. أليس أعقل الناس أنظرهم في العواقب وأشدهم مداراة للناس كما قال مولانا أمير المؤمنين (عليه السلام)؟!

لذلك فإن أوليات خطواتنا نحو التفاهم ثم التعاون..

ينبغي أن تبدأ بالسؤال لماذا أريد التفاوض؟

وما هي المصالح التي تستدعي منا الحوار؟؟!.

لماذا يريد طرفنا الآخر الحوار معنا؟ وما هي مصالحه في ذلك؟

فإننا في هذه الأسئلة نوفر لأنفسنا رؤية واضحة وهدفاً واضح الأبعاد والأغراض بما يعيننا على الالتزام بشرائط الإنجاح..

وفي نفس الوقت الذي يوفر لنا فرصة ذهبية للتوصل إلى تفهّم أغراض طرفنا الآخر وبالتالي الإمساك بمفاتيحه التي تفتح لنا أبواب التفاهم والاقتناع وأخيراً التعاون طبعاً، قد لا نتوصل نحن بمفردنا إلى الأهداف والمصالح التي يتطلع إليها طرفنا الآخر وهو أمر معقول إلا أننا إذا كلفنا أنفسنا عناء السؤال والتفكير وربما سألنا طرفنا الآخر عنه سنكون قد وفرنا لأنفسنا فرصة أكبر للحل.. ربما نفكر أن بعض الأطراف يتعاملون مع أطرافهم الأخرى بالانغلاق أو الانفتاح المحدود وهذا أمر يحسه الكثير من المفاوضين، إلا أنه يبقى لأسلوبنا في الحوار

وقدرتنا على زرع الثقة والاطمئنان في نفس شريكنا الدور الفاعل في كسبه وإحساسه بالأمان من الانفتاح.

لذلك.. قد نبدأ الحوار معه بتذكيره بالمواقف أو التعريف بها بين آونة وأخرى وزرع الألغام أثناء الحوار والإكثار من العتاب واللوم وغيرها.. وقد نبدأ الحوار بالحديث العادي ثم طرح بعض الأسئلة المباشرة البسيطة والهادئة، ولكل واحد من الأسلوبين نتائجه وآثاره في الفشل والنجاح.

فلو بدأنا الحديث مثلاً هكذا:

❖ إني أشعر بالراحة كثيراً وسعيد بلقائك وإن كان متأخراً، إلا أنه تبقى الفرص ثمينة وفي أي وقت نغتنمها فهي مكسب ولكن لا أدري بماذا تحس أنت؟

❖ لقد فكرت ملياً فيما صرحت به يوماً في الموضوع الفلاني - والمفروض أن نكون قد أعددنا لما يرتبط بموضوع الحوار- وقد عثرت على بعض الاحتمالات ولكنك تعلم أن الاحتمال يحتمل الصحة والخطأ.

لذلك يبقى لك الكلام الفصل الذي يزيل عنا الغموض ويرفع الاحتمالات برأي واحد والأفضل أن نسمع منك.. ماذا كنت تقصد منه؟

ونحن بهذا البيان نكون قد عاملناه بحسن الظن.. وفي نفس الوقت طلبنا منه التحدث عن أهدافه وطموحاته ومن لا يحب أن يتحدث عن نفسه وطموحاته. ومن الذي لا يحب أن يحقق حاجاته وأغراضه؟

لذلك قد تجده يبدأ بالاسترسال بالكلام، نعم ربما في البدء يكون متحفظاً بعض الشيء، إلا أنك إذا منحته الفرصة الأكبر للحديث وأعطيت لنفسك الصبر على الاستماع وتسجيل بعض نقاطه أو أبديت تفهمها ستجد أنك أوجدت فرصة جيدة للسيطرة على أجواء المحاورة ثم إدارتها بالأسلوب الأفضل.

ولا يخفى علينا أن هذه الطريقة ليست هي الوحيدة إذ تختلف المفاوضات من طرف لآخر كما إن درجات الثقة وحسن النوايا بين الأفراد له دوره الكبير في الاستجابة الإيجابية أو السلبية.. إلا أن طريق الهدوء والتعقل والاسترسال المنطقي والأخذ والعطاء في الحديث مع احترام الطرف الآخر وتثمين آراءه له كامل الأهمية في فرض التفاهم الذي يوصل الجميع إلى بر الأمان.. لأن ذلك كفيل بتفهم حاجات الطرف الآخر والتعرف على أهدافه بما يجعل المواقف السابقة وحالة التوتر واللارضى بيننا وبينه قليلة الأهمية وإنما تكمن الأهمية في تحديد المشكلة أولاً ثم حلها بما يقنع الطرفين ويلبي حاجاتهما.. إذن لنحدد قبل كل شيء أين تكمن المصالح وأين تكمن الأضرار؟

لنقدّر حسنات الآخرين.. ولننظر إلى الأمور بإيجابية..

ينبغي أن نتماثل قصة الإناء الذي نصفه مملوء بالماء دائماً إذ كل قضية يمكن أن نراها من زاوية سلبية إذا أردنا أن نتشائم في الأمور ونأخذها بطابع الشك والوسوسة.. وإذا أردنا أن نتفائل وننظر إلى الأمور من زوايا الأمل والشعور بالنجاح فإننا سنراها إيجابية وعندها سنتجاوز النصف الفارغ من الإناء ونركز على النصف المملوء وهي خطوة باتجاه الهدف الذي نريده..

فإن للعاقل في كل كلمة نبل كما في الحديث الشريف، وقد ورد الكثير من الحث الأكيد في القرآن الكريم والسنة المطهرة وسيرة الأئمة المعصومين(عليهم السلام) على الأمل والتعامل مع الأشياء بالوسطية والاعتدال وإعطاء كل ذي حق حقه حتى لو كان العدو صاحب الحق.. فلا نبالغ في الإيجابية حتى نؤخذ بشعاراتها ولا نبالغ في السلبية حتى نتصور وكأن الناس أعداءً وخصوماً لنا.

وقد قال سبحانه: ولا تبخسوا الناس أشياءهم كما ورد في الأحاديث الشريفة الدعوة إلى الإنصاف وخصوصاً إنصاف الناس من أنفسنا.. إن البعض منا

قد يفكر أن الاعتراف بما للخصم من فضائل وصفات حسنة يعد هزيمة لنا.. إلا أن في ميزان المنطق والشرع الهزيمة في بخس حقوق الناس والتنكر لما لهم من إيجابيات ومواقف نبيلة.

لعلك تعرضت في كثير من الأحيان إلى أناس غير منصفين إذا أحبوا أحداً فإنهم ينسبون له المزيد من الفضائل وإن لم يتحل بها كما إذا أبغضوا أحداً ينسبون له الكثير من الرذائل وهو بريء منها وعلى أحسن الفروض يسلبون عنه فضائله.. بينما في منطق الحكمة والعقل فضلاً عن الشرع لا هذا صحيح ولا ذاك.. وفي الغالب فإن أسلوب الإفراط والتفريط مكشوف وواضح أمام الآخرين كما أن مردوده السلبي كبير جداً ويكفي أنه يفقد اعتبارنا أمام الآخرين وربما يعدم الثقة بنا.

لا شك أن كل من له فضيلة أو موقف نبيل يستحق المدح والإشادة لأنه نوع كمال والكمال محبوب لذاته وممدوح لدى العقلاء.. كما أن مدحه والإشادة به يشكل دافعاً قوياً للمواظبة عليه والاستمرار في التحلي به.

جرّب مرة إمدح شخصاً بصفة إيجابية فيه فإنك ستجده يتعامل بها معك دائماً.. كما سيهتم ليظهر هذه الفضيلة أمامك لدى تعامله مع الآخرين لأن الإنسان بطبعه ميال إلى الكمال والمدح كما أن كل شخص منا يحب أن يرى نفسه مرآة الكمالات ويحتل مكانة مرموقة في قلوب الآخرين..بعض الناس يفرضون مكانتهم بين الناس بالإرهاب والقوة وبعضهم الآخر يفرضها بالأموال والمكاسب.. أما الحكيم فإنه يزرعها بالصفات الحسنة والخصال الحميدة.. ومن أهم الخصال الحميدة التي تزرع المحبة والثقة بين الناس الإشادة بفضائلهم وذكرهم بالخير ومدح خصال الخير فيهم..

ولعلّ ما ورد عن مولانا أمير المؤمنين (عليه السلام) يشير إلى بعض هذا حيث يقول: (الاستصلاح للأعداء بحسن المقال وجميل الأفعال أهون من ملاقاتهم ومغالبتهم بمضيض القتال) و(من استصلح الأضداد بلغ المراد(وكان فيما يوصي به لقمان ابنه : (يا بني ليكن مما تتسلّح به على عدوّك وتصرعه المماسحة وإعلان الرضا عنه ولا تزاوله بالمجانبة فيبدوا له ما في نفسك فيتأهب لك).

إذن .. لنأخذ الأمور دائماً من الزاوية الإيجابية ونشيد بالحسن.. ونغض الطرف عن القبيح.. إلا ما أخرجه الدليل. وإذا جلسنا مع أطرافنا الأخرى لنسع أن نذكر محامدهم ونذكرهم بمواقفهم الإيجابية ونترك السلبيات جانباً.. لقد تمكن العديد من الأطراف من تحييد خصومهم بسبب أسماعهم إنهم يذكرونهم بخير ويغضون الطرف عن سلبياتهم.. وإن لم يجلسوا على طاولة التفاهم.. ولو أردت دليلاً واضحاً لهذا لاحظ نفسك.. إذا سمعت أن خصمك - الذي تعده خصماً- يذكرك بخير ويمدحك أمام الآخرين ويشيد بإيجابياتك ما هو شعورك تجاهه؟

إنك إذا لم تبدأ بإتباع الأسلوب ذاته معه ولا تجمّد خلافك معه.. فإنك سوف تمنع من زيادة التوتر معه على أقل الفروض وهذا وحده مكسب في وقت الأزمة ربما سيساعد في المستقبل على الحل.

إذن.. أذكر الإيجابيات في طرفك الآخر وإن كانت ضئيلة.. وأشعر طرفك الآخر أنك تقدِّر له هذه الصفة وتشيد بموقفه النبيل. واسع أن تذكر الإيجابيات الصحيحة المتصف بها بالفعل ولا تضف عليها ولا تزد كما لا تنقص منها لأن الزيادة تشعره بعدم واقعيتك وربما تبذر فيه سوء الظن لأنه يعرف حقيقة صفاته ومواقفه ويعرف أين هو محسن وأين هو مسيء والإنسان على نفسه

بصيرة لذا لا ينبغي المبالغة في المدح، كما لا يصح التنقيص لأنه هو الآخر يفقدك الثقة ويجعلك أمامه متنكراً للجميل ومعادياً حقيقياً له..

فالصحيح هو ما قاله الشرع القويم من انتهاج الوسطية والاعتدال ووضع كل شيء في موضعه وإعطاء كل ذي حق حقه.. قال مولانا أمير المؤمنين(عليه السلام) الإنصاف يرفع الخلاف ويوجب الإئتلاف (و) بالنصفة تدوم الوصلة وعنه (عليه السلام): حسب المرء من عقله إنصافه من نفسه.. ومن إنصافه قبوله الحق إذا بان له .

قد نجد أثناء المفاوضات بعض الخصال الإيجابية التي تستحق الإشادة إلا أن التوتر والعواطف السلبية تدعونا إلى تجاهلها وهذا ما لا ينبغي أن يحصل إذا أردنا الفوز بنتائج مثمرة وإيجابية.. لهذا فإن من المفيد جداً أن نقدر الحسنات ونظهرها ونبدي إرتياحنا وشعورنا بأجلالها أمام الشريك.. فإن نتائجها الإيجابية اول ما ستنعكس علينا في بعدين:

1) إظهار مناقبنا وخصالنا النبيلة أيضاً ومن الواضح أن هذا اللون من التعاطي الإيجابي بين الطرفين من شأنه أن يعود بالأجواء إلى الصفاء والمحبة والتركيز على الإيجابيات والغفلة عن السلبيات وكلنا نعلم كم لهذه الأجواء من الفائدة على إعطاء الحوار قيمة كبيرة في الأحاسيس والنتائج.

2) وإشعار الطرف الآخر بفائدة الجهود المشتركة والسمات الحسنة ويبدأ يرى أن لها معنىً ملموساً حتى في أشد لحظات النزاع صعوبة، وهذا من شأنه أن يدعوه دائماً إلى أن يكون هو الآخر إيجابياً وتشده نحو التفاهم ومعنا والمساعدة على التعاون وبذل الجهود المشتركة مكامن الخير والعطاء في نفسه..

ومن هنا يبدو أنه كلما ازدادت المفاوضات صعوبة وتعقيداً وبعداً عن التوصل إلى التفاهم المشترك، ازدادت في مقابلها ازدياداً طردياً أهمية ذكر فوائد المفاوضة حتى وإن كانت ضئيلة والتركيز على الحسنات والتوغل في النظرة الإيجابية

والتطلع إلى النتائج فإنها على أقل الفروض تضمن لنا ولأطرافنا فرصاً أخرى للجلوس في المرات القادمة إلى مائدة المفاوضات برغبة وأمل ونفس مفتوحة على المستقبل لأن وجود الحسنات والنجاحات يوحد الناس ويلاحم قلوبهم ويزرع فيهم الثقة والمحبة ويدفعهم لبذل المزيد من الجهود لأجل الأهداف المنظورة.

نعود ثانية إلى فكرة التلخيص :

إن فهم ما نحن مختلفون فيه بشكل واضح وصحيح يعيننا كثيراً على سلوك سبل الحل بتوفيق ونجاح..

ومن أهم العوامل التي تساعد على التفهم الصحيح الإحاطة بأجواء الحوار والتركيز على إيجابياته وسلبياته والتلخيص المستمر للإيجابيات التي توصلنا إليها يعطينا دائماً نظرة صائبة إلى الحوار ويشعرنا بالثقة أكثر بأننا لم نكن غير موفقين في الجهود المبذولة.

إن التوتر المستمر والإثارات المتواصلة التي يؤججها الأطراف أو الأطراف الثالثة التي قد تستفيد من النزاع قد يضع أمام أعيننا غشاءً يمنعنا من رؤية الأمور كما هي عليه وبالتالي قد يسوّد الأمور في وجهنا ويجعلنا سلبيين متشائمين أكثر من كوننا إيجابيين متفائلين..

لذا فإن المقترح الذي قد يوفر لنا الفرص الإيجابية أكثر هو تلخيص ما تم إنجازه أو الوصول إليه من أهداف وطموحات ولو كانت قليلة.. أرأيت من يمشي مسيرة طويلة.. إذا وضع أمام ناظريه نقطة المنتهى فإنها وإن بعدت وتنائت إلا أنه لو نظر إلى المسافة المقطوعة سيشعر بتلاشي المسافة البعيدة وإنه أقرب إلى الهدف فيستعيد ثانية قواه وثقته بالنجاح.. وفي أعمالنا ومشاريعنا وليس فقط في المفاوضات وحل النزاعات أيضاً لو نظرنا دائماً إلى الخطوات الإيجابية التي حققناها بلا غرور أو مبالغات، فإنها وإن صغرت إلا أنها تشعرنا بأننا بالنتيجة من

الموفقين ولو بعض الشيء وهذا الشعور مهم جداً في تحفيزنا للاستمرار.. إذن لننظر دائماً إلى الإيجابيات ونسلط الأضواء عليها أكثر مما ننظر إلى السلبيات - إلا بمقدار الاعتبار - ولو لخصنا الإيجابيات ووضعناها أمامنا سنكون أقوى على التحدي وأصبر على المقاومة.. ولا ننسى أن المتشاءم ينظر إلى إناء الماء أنه فارغ إلى النصف بينما الإيجابي المتفاءل ينظر إلى نصفه المملوء فإن الأول يستكنه اليأس وإن ما موجود لا يلبي حاجته بينما الثاني يقول مقدّراً قيمة ما موجود ومتفائل به ما زال هناك مجال لإشباع بعض الحاجة التي تخرجنا من الجولة ببعض النجاح فإنه أفضل من الفشل أليس كذلك؟؟!

قواعد وضوابط :

خامساً: اتفق مع طرفك الآخر على قواعد خاصة بموضوع المفاوضة لضمان النجاح.. لعلّ البعض يستغرب من هذا القول إلا أن التجارب العديدة أثبتت أن العديد من الناس وإن كانوا يعرفون قواعد الحوار بل وربما ينظّرون له الأجواء الحوار الساخن في الغالب تمنعهم من الالتزام بها.. أو تنسيهم ما آمنوا به إلا القليل.. لذلك فإن الحكمة قد تستدعي منا أن نتفق مع شريكنا على بعض الأصول والقواعد لتطويق المفاوضات بالنافع المثمر من جهة وتطويق التوتر المحتمل نشوءه إذا لم نتوصل إلى تفاهم من جهة ثانية، ولنضمن بقاء باب التفاهم والعودة إلى الحوار مفتوحاً مرة أخرى ثالثة.. لذلك .. لنمهّد للتفاهم قبل الخوض في الحوار بوضع أسس تغلق أبواب الفشل مثلاً يمكن الاتفاق معاً على ما يلي (كنماذج) :

- خلال بحثنا لا نعود إلى طرح المشاكل القديمة فلنتناسى الماضي وما فيه وما عليه..

- عندما نتحدث لا ينبغي أن تتصاعد لهجة الحديث ولا نصرخ في وجه بعضنا البعض مهما كان الحديث.

- إذا تحدث أحدنا لا يقاطعه الآخر.. ويسمح بالرد أو الإضافة بعد إتمام كلامه.

- لن نخوض في المفاوضات قبل أن يشرح كل طرف منا وجهة نظرة ويعبّر عن آراءه ويوضّح أهدافه وطموحاته.

- الصداقة اصل لا يمكن تجاوزه أو إلغاؤه فمهما كانت نتائج الحوار فإن الصداقة ينبغي أن تبقى فوق كل شيء.

- الهدف من الحوار هو الوصول إلى الحل فعلينا أن نبذل قصارى جهدنا من أجل الوصول إلى الهدف.

فبهذه القواعد وأمثالها نكون قد وضعنا للحوار سوراً نبدأ فيه بإيجابية ونحيط بأجوائه بإيجابية..

وهو أمر من شأنه أن يفرض النجاح عليه ويوصلنا إلى الهدف. وفي الغالب فإننا الأفراد في الأجواء الهادئة أقرب منهم إلى الاعتدال والمنطقية في ساعات التوتر وربما العصبية والغضب.

ولذلك قد نستطيع أن نحصل على اتفاقات ومواقف إيجابية من شريكنا تصب في صالح الجميع في أوقات الهدوء والاستقرار، بينما يتعذر علينا في أوقات أخرى.

ولهذا فإن الالتزامات والتعهدات المسبقة قد تمنع من التوتر ولو بعض الشيء كما تلزمنا نحن بشرائطها.. ولا يخفى عليك أن هذه ليست كل القواعد

بل هي إثارات وربما تكون قواعد مشهورة وأولية الرجوع إليها بيسر وسهولة إذا أردنا الحل والوصول إلى تفاهم مثمر وندفع الجميع إلى التعاون لحل المشكلات وإبدال النزاع إلى تلاحم.

أثر البعد الثقافي في عملية التفاوض :

الخبرة المشتركة Common Experience من أهم أسس أي عملية اتصال، وما لم تكن هذه الخبرة متوافرة، فإن كل طرف في الاتصال كمن يغني على ليلاه. ولعل أبسط مثال على أهمية الخبرة المشتركة أن "النكتة"، التي تجعل أحدهم يستلقي على ظهره من فرط الضحك، قد لا تجد من آخر حتى ابتسامة صفراء. ولا تمثل اللغة وحدها أساس هذه الخبرة، وإنما تؤثر الثقافة بكل مكوناتها والتعايش الاجتماعي بكل أبعاده، في إيجادها وتعميقها.

وعملية التفاوض لا تتم إلا من خلال الاتصال، بل إن الاتصال المباشر من أهم أنواع الاتصال، الذي يتم في هذه العملية. ومن الأمثلة الشائعة على مستوى التعامل الدولي، الذي يؤكد أهمية الخبرة المشتركة في تحقيق التفاهم بين الأطراف، وأهمية فهم الخلفية الثقافية، التي ينطلق منها المفاوضون؛ ما أورده عالم اللغويات الإيطالي " أمبرتو إيكو " أنه عند تحليل الوثائق الخاصة بإلقاء القنبلة النووية على اليابان، قامت الولايات المتحدة، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عملية ضرب اليابان، بمحاولة للتأكد من إمكان استسلام اليابان، من دون الاستخدام القنبلة، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتي؛ ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائي.

إلا أن رسالة اليابانيين التي نقلها السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت استخداماً متعدداً لأدوات النفي ، مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء ، والتي فهم منها طرف الحوار الأمريكي رفض اليابان للاستسلام ، بينما

قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض".

ولعل صعود نجم اليابان مع تطورها اقتصاديا، دعا علماء الغرب إلى أن يعكفوا على دراسة المجتمع الياباني والتأثيرات الثقافية ، التي تحكم سلوكه وبخاصة أن هناك اختلافاً كبيراً بين الثقافة الغربية والثقافة اليابانية، كما أن الموازنة بين اليابان والبلاد الغربية يوضح اختلاف المنطلقات الثقافية، التي تنعكس في الإدارة وأساليب التفاوض، "فالإدارة في الشركة اليابانية تقوم أساساً على المشاركة في اتخاذ القرار، وينشأ عن هذا، أن سلطة اتخاذ القرار تتوزع على جماعات عمل كبيرة تنتشر رأسيا وأفقيا في التنظيم الياباني كما أن المسؤولية الجماعية أكثر تقديراً، بعكس الحال في التنظيم الغربي، الذي يحدد المسؤولية دائما عند شخص واحد".

وهذا التقدير لروح العمل الجماعي، لا شك، ينعكس على أسلوب اتخاذ القرار، إذ يقتضي الوصول إلى قرار ما، إلى وقت قد يبدو طويلاً لمن لا يعرف طريقة تفكير اليابانيين، فيفسره على أنه نوع من التسويف والمماطلة، ومن ثم لا يستطيع أن يدخل معهم في عملية تفاوضية ناجحة.

ولا تأتي أساليب التفاوض من فراغ ، وإنما ترتكز على خلفيات ثقافية تكونت من خلال تراكم الخبرات والتجارب، فعلى سبيل المثال "يرجع كره اليابانيين للعقود التفصيلية إلى عوامل تاريخية واقتصادية ونفسية.

فمن ناحية تاريخية، ظلت اليابان لقرون طويلة تقدس السلام في الهيكل الاجتماعي ، مهما كان الثمن، وكانت القوانين السائدة تعاقب الشاكي والمشكو منه بنفس العقوبة حتى يتعود الجميع على حل مشاكلهم، من دون إزعاج للهيكل الاجتماعي".

وتأثير البعد الثقافي في عملية التفاوض له جوانبه الكثيرة، عددها الخبراء ونالت منهم قدراً كبيراً من الاهتمام، ومن ذلك، هل هدف التفاوض عقد أم علاقة؟ فالأمريكيون، على سبيل المثال، يفضلون الوصول إلى عقد يحدد الحقوق والواجبات، بينما العرب واليابانيون ينظرون إلى هدف المفاوضات، على أنه علاقة بين الجانبين في المقام الأول.

أما الجانب الثاني، الذي يبدو فيه تأثير البعد الثقافي، فيتمثل في السؤال التالي: موقف التفاوض: فوز /خسارة، أم فوز / فوز؟، وهو يعني هل الطرفان يريان ضرورة أن يكسب كل منهما من عملية التفاوض، أم أن أحدهما يريد أن يكسب كل شيء، ويجعل الآخر يخسر كل شيء، ومن ذلك أن الدول النامية ترى، في علاقتها مع الشركات الكبرى، أن أي مكسب للمستثمر هو خسارة للدولة، مما يجعلهم يركزون في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر، بدلا من اكتشاف كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع، لكل من المستثمر والدولة المضيفة.

ويبدو استخدام الألقاب والميل إلى الرسمية أو عدم استخدامها، من المؤثرات في سير العملية التفاوضية، فقد يكون استخدام الألقاب في ثقافة ما دليلاً على الاحترام، بينما يكون لدى أصحاب ثقافة أخرى تكلفاً، وسبباً في عدم التواصل الإيجابي. واحترام مثل هذه الشكليات من الأمور المهمة في التفاوض؛ تفادياً لسوء التفاهم، الذي ينشأ بين الأطراف، فعلى سبيل المثال يفضل الخليجيون استخدام الكنية، بينما يميل المصريون إلى استخدام الألقاب، أما السودانيون فلا يرون بأساً في التخاطب من غير ألقاب، بل يرون أن من الحميمية عدم استخدام اللقب.

وهناك من يفضل استخدام الاتصال المباشر والردود الواضحة في عملية الاتصال، كالألمان، ولكن، في ثقافة تقدر المجادلة، كالثقافة العربية، فإن الردود لا

تأتي مباشرة، وبخاصة إذا كانت سلبية، وإنما سيكون هناك نوع من التلطف في إيصال المعلومة، وهذا بلا شك ناتج من تغليب العاطفة، ويبدو ذلك في عملية التفاوض ، حين يميل بعض الناس إلى إظهار عواطفهم في أثناء تلك العملية بينما يميل آخرون إلى العقلانية في التعامل.

ومن المؤثرات الثقافية في عملية التفاوض، مدى الاستعداد لتحمل المخاطر، إذ إن من يدخل في هذه العملية ، عليه أن يدرك أن لها مخاطرها، وأنها لن تكون آمنة على طول الخط ، ويختلف أهل الثقافات في إلقاء هذا اللوم على الآخرين ، وهناك من يتنصل من هذه المسؤوليات ، عند حدوث أي خطأ، ولا يأتي ذلك من فراغ ، وإنما يتصل، أوثق صلة، بالبيئة الثقافية ، التي تؤثر في تكوين الشخصية.

ويؤثر البعد الثقافي في الطريقة، التي تصاغ بها المعلومات المتعلقة بالمفاوضات في وسائل الإعلام المختلفة، إذ لا بد للرسالة الإعلامية أن تأخذ في الحسبان دلالات الكلمات المستخدمة بالنسبة إلى المستقبل، ولا بد لها أن تتميز بالدقة والوضوح والعقلانية، ويفضل استخدام الأرقام الإحصاءات، لما لها من مصداقية عالية، كما يفضل البعد عن المبالغة عند سرد الحقائق، وتقديم المعلومات بطريقة عقلانية هادئة.

المفاوضات في الإسلام :

الإنسان كائن اجتماعي، كما يقول علماء النفس، لأنه لا يستطيع أن ينعزل عن مجتمعه، ويتقوقع داخل ذاته، وإنما يمتلك ميلاً فطرياً إلى مد جسور الصلة مع أبناء جنسه، ليجد نفسه جزءاً من شبكة من العلاقات، التي تتشكل في صورة حلقات، تتسع كلما ترقى في السلم الحضاري.

والمجتمع العربي، كغيره من المجتمعات الإنسانية، عرف، قبل الإسلام وبعده، علاقات اجتماعية وإنسانية، تجاوزت حدود الجزيرة العربية، على الرغم مما كان من صعوبة الاتصال، ووعورة الطرق، واضطراب الأمن، وأقام علاقات اقتصادية مع الشعوب المجاورة، وتضمنت مثل هذه العلاقات أنواعاً من المفاوضات التي شملت جوانب الحياة الدينية، والسياسية، والاقتصادية. وكانت قريش . على سبيل المثال.

تقوم بتأمين الطرق، وضمان حرية التبادل التجاري، وعقد مناذرة الحيرة تحالفاً سياسياً مع الفرس، بينما تحالف الغساسنة مع الروم، على أساس تبادل المنافع والمصالح المشتركة، كما كانت القبائل توقع فيما بينها معاهدات لترسيم الحدود بينها، وتحديد مناطق الرعي لكل منها، وموارد المياه، واقتضت مثل هذه الصيغ للتعايش مفاوضات كثيرة، قبل أن تتبلور في شكل معاهدات وتحالفات، ومن صور المعاهدات المعروفة قبل الإسلام:

المساندة: وهي تحالف قبيلة مع أخرى عند الحاجة، وهي أشبه ما تكون بالتحالفات العسكرية في عالم اليوم.

الموادعة: وهي نوع من الصلح، بحيث لا تعتدي قبيلة على أخرى، وكان لها أجل محدود، ولم تكن مدتها تزيد على عشر سنوات.

وعندما اتسعت حدود الدولة الإسلامية، اتخذت هذه المعاهدات أشكالاً أكثر تطوراً، تمثلت في عهد الأمان. وهذا يكون بين المسلمين ومواطني دولة العدو فيستأمنون على حياتهم، وأموالهم، وأعراضهم. وكانت مدته، غالبا، لا تزيد على العام، بينما كان عهد الذمة يتمثل في التزام سكان البلاد المفتوحة من غير المسلمين، دفع الجزية، إذا ظلوا على ديانتهم.

وهذا العهد كان ينسحب على الأجيال المتلاحقة، ما دامت متمسكة بدينها، أما عهد الصلح فكان يمكن أن يكون محدداً بأجل أو دائما، إلا أن المسلمين

كانوا ميالين إلى عدم زيادته على عشر سنوات، كما هو الحال عند عقد صلح الحديبية.

ومن الطبيعي أن يكون الوصول إلى مثل هذه العهود، من خلال مفاوضات تجري بين المسلمين وغيرهم. وكان المسلمون، إذا اقتربوا من مدينة، يبعث أمير الجيوش برسالة إلى من يتولى أمرها، يخيره فيها بين الإسلام، أو الجزية، أو القتال.

وإذا رضي الطرف الآخر بدفع الجزية، يتم التفاوض بين الطرفين؛ لوضع الشروط والضمان اللازم. وكانت المفاوضات تتم إما من خلال قائد الجيش مباشرة، أو عن طريق مندوب يمثله، وفي حالة إقرار عهد بين الطرفين، يقوم الخليفة، أو من يفوضه، بالتوقيع عليه.

وتحتاج مثل هذه المفاوضات إلى جولات، حتى تتبلور في صيغة معاهدة صلح، وقد تطول وتقصر حسب مجرياتها، ويتضمن النص ما اتفق عليه الجانبان تفصيلاً.

ولخطورة ما يترتب على المعاهدات والاتفاقات، ولتعلقها بمستقبل الأمة وجب توافر عدد من الشروط في الشخص المفوض بتمثيل المسلمين، ومن ذلك أن يكون التفويض خطيّاً أو شفهيّاً من الخليفة ، ما لم يكن الذي يقوم بالمفاوضات هو الخليفة نفسه. ولضمان سلامة ما يترتب على المفاوضات، لا بد للخليفة أن يوقع على المعاهدة، ومن هذه ألا يكون هناك إجبار أو إكراه، لأن من ضمانات نجاح أي اتفاقية، توافر الإرادة، وعدم الإملاء، وحسن النية، والتراضي بين الطرفين.

أما مضمون المعاهدة، فينبغي ألا يكون مخالفاً لحكم شرعي، وأن يكون فيه مصلحة للمسلمين.

ويستدل على مشروعية المفاوضات في القرآن الكريم، من قوله تعالى: (وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّى يَسْمَعَ كَلامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لا يَعْلَمُونَ) (التوبة، 6)

وجاء في تفسير ابن كثير: "يقول تعالى لنبيه صلوات الله وسلامه عليه: وإن أحد من المشركين"، الذين أمرتك بقتالهم، وأحللت لك استباحة نفوسهم وأموالهم، "استجارك"، أي: استأمنك، فأجبه إلى طلبته، حتى يسمع كلام الله أي القرآن، تقرؤه عليه، وتذكر له شيئاً من أمر الدين، تقيم به عليه حجة الله، "ثم أبلغه مأمنه"، أي: وهو آمن مستمر الأمان، حتى يرجع إلى بلاده، وداره، ومأمنه "ذلك بأنهم قوم لا يعلمون" أي: إنما شرعنا أمان مثل هؤلاء، ليعلموا دين الله وتنتشر دعوة الله في عباده، ولهذا كان رسول الله ﷺ ، يعطي الأمان لمن جاء مسترشداً، كما جاءه ، يوم الحديبية، جماعة من الرسل من قريش، فرأوا من إعظام المسلمين رسول الله ﷺ ، ما بهرهم، وما لم يشاهدوه عند ملك ولا قيصر فرجعوا إلى قومهم، وأخبروهم بذلك، وكان ذلك وأمثاله من أكبر أسباب هداية أكثرهم. ولهذا، أيضاً، لما قدم رسول مسيلمة الكذاب على رسول الله ﷺ، قال له: أتشهد أن مسيلمة رسول الله؟ قال: نعم، فقال رسول الله ﷺ، " لولا أن الرسل لا تقتل، لضربت عنقك". والغرض أن من قدم من دار الحرب إلى دار الإسلام في أداء رسالة، أو تجارة، أو طلب صلح، أو نحو ذلك من الأسباب، وطلب من الإمام أو نائبه أماناً، أعطي أماناً، مادام متردداً في دار الإسلام حتى يرجع إلى مأمنه وموطنه".

ويتبيّن لنا من هذه الآية الكريمة أن الله سبحانه وتعالى شرع للمسلمين مفاوضة غيرهم، وعقد الصلح معهم. ومن آداب الإسلام، ألا يضار من جاء رسولاً إلى دار الإسلام أو طالباً لرزق، مادام قد طلب الأمان، ومن هذا المنطلق، تسامح الرسول الكريم مع رسول مسيلمة الكذاب. وقد تفاوض الرسول، مباشرة، أو من خلال وسيط، مع أطراف أخرى، كالمشركين في مكة، والمدينة وكاليهود، بل إن

الرسول ﷺ، بدأ مفاوضات قبل الهجرة، تثبيتاً لدين الله ونشر دعوته ففاوض ستة من عرب يثرب من الخزرج، في موسم الحج، وفي العام الذي تلاه، قد بيعة العقبة الأولى مع اثني عشر رجلاً، منهم عشرة من الخزرج واثنان من الأوس ثم عقد بيعة العقبة الثانية مع ثلاثة وسبعين رجلاً، اثنان وستون من لخزرج وأحد عشر رجلاً من الأوس، وذلك بعد عام من بيعة العقبة الأولى.

وبعد الهجرة والانتصار في غزوة بدر الكبرى، تمت مفاوضات بين المسلمين والمشركين حول الأسرى، فكان أن طلب المسلمون أربعة آلاف درهم عن كل أسير ومن يحسن القراءة والكتابة، ولم يكن معه فداء، يعلم عشرة غلمان من المسلمين.

ويقدم صلح الحديبية دليلاً حياً على أهمية المرونة في المفاوضات واستصحاب الرؤية المستقبلية، وهذا ما كان من الرسول ﷺ ، الذي قبل ألا يُكتَب "**بسم الله الرحمن الرحيم**"، وألا يذكر أنه رسول الله. بل إنه قبل اقتراح سهيل بن عمرو، ممثل المشركين، "على ألا يأتيك منا رجل، وإن كان على دينك إلا رددته إلينا" وكان هذا موضع اعتراض عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، وكان هذا الصلح، على ما يبدو في الظاهر، فيه إجحاف بحق المسلمين وانتصار لقريش، إلا أنه كان فتحاً للإسلام.

وقد دخل المسلمون في مفاوضات شتى مع دولتي الفرس والروم، في عهد الخلافة الراشدة، وفي عهد الخلافتين الأموية والعباسية، بل إن المفاوضات، في العهدين الأموي والعباسي ، أثَّرت فيهما الصراعات بينهما، فكان هناك مفاوضات لدعم التحالف بين العباسيين والفرنجة؛ لتهديد إمارة الأمويين في الأندلس، بل إن المفاوضات أخذت أحياناً طابعاً ثقافياً، مثل طلب الكتب النادرة، ودراسة الأماكن التاريخية المتعلقة بأحداث الدولة الإسلامية، أو مما ورد ذكره في القرآن الكريم مثل سفارة الخليفة الواثق العباسي (842 . 847م) إلى أفيوس بآسيا الصغرى؛

لزيارة قبور أهل الكهف، الذين استشهدوا أيام الإمبراطور دقلديانوس والذين ورد ذكرهم في سورة الكهف في القرآن الكريم.

ولما كان للرسل المفاوضين من أثر في الطرف، الذي يفاوض المسلمين كان حرص الخلفاء على اختيار من يرونه مناسباً لهذه المهمة العظيمة. ومن الصفات التي توخوها، عند اختيار المفاوضين، أن يكون المفاوض جسيماً، تمام القد، جهير الصوت، ووسيماً، لا تعتمه العيوب، ولا تزدريه النواظر.

وكان اهتمامهم عظيماً، بأن يكون المفاوض على درجة كبيرة من نفاذ الرأي، وحصافة العقل؛ لاستنباط غوامض الأمور، ومتحلياً بالفصاحة، وطلاوة الحديث، وبلاغة الكلام، كما كانوا يتوخون أن يكون على درجة عالية من الثقافة وعارفاً بأحداث الأمم، وقبل ذلك، على معرفة بأحكام الشريعة، والأدب والسير والتاريخ، كما كان يفضل أن يكون ذا نسب، مترفعاً عن الدناءات وسفاسف الأمور.

وحيث إن المجال يضيق عن ذكر أنواع المفاوضات، التي جرت في العصور الإسلامية المختلفة، نكتفي بذكر مثالين، يقدمان صورة واضحة عن المبادئ، التي كانت تحكم المفاوضات، في عهد الخلافة الراشدة، وفي العهود، التي تلت.

من المفاوضات الشهيرة، التي شارك فيها المسلمون، تلك التي كان الروم طرفاً فيها. فنتيجة لما كان للروم من سلطان ونفوذ على مساحات واسعة من هذا العالم، تحتم أن يحدث بينهم وبين المسلمين صراعات مختلفة، لأن المسلمين رأوا أن من واجبهم تبليغ دين الله للناس كافة، فما كان لهم أن يتم ذلك ما لم يوسعوا من نفوذهم، ويبسطوا سلطانهم لإعلاء كلمة الدين، ولم تكن المبادرة بالحرب سياسة، يتبعها المسلمون، وإنما كانوا يبدؤون، دائماً، بالدعوة إلى الإسلام بالحسنى وهذا ما فعله أبو عبيدة عامر بن الجراح، حين أرسل إلى الغساسنة حلفاء الروم بعثة برئاسة هشام بن العاص، شقيق عمرو بن العاص، فاستقبله زعيمهم جبلة بن

الأيهم، فرغبه هشام في الإسلام، إلا أنه أعرض إعراضاً ، فوجه إليه هشام إنذاراً شديد اللهجة، فرد بأنه سوف يلتزم ما يلتزم به حلفاؤه الروم وتوجهت هذه البعثة إلى أنطاكية، حيث هرقل، زعيم الروم، الذي رفض عرض المسلمين بأن يسلموا أو يدفعوا الجزية. فعاد هشام بن العاص، والوفد المرافق له إلى أبي عبيدة، وأبلغوه بنتيجة سفارتهم، فلم يكن هناك بد من قتال الروم وحلفائهم الغساسنة.

ولكن، قبل أن تبدأ المعركة، أرسلت الروم تهدد المسلمين، وتطالب أبا عبيده بالانسحاب والعودة بجيشه إلى بلادهم، بلاد الفقر والقحط، ولكن رد أبي عبيدة جاء أكثر شدة، وبيّن لهرقل إصرار المسلمين على تبليغ دعوتهم، ونشر دين الله متأكدين من نصره، سبحانه وتعالى. أخافت هذه الرسالة الروم، فطلبوا أن يبعث إليهم أبو عبيدة رسولاً ، حتى يمكن التفاهم، وكان ذلك الرسول هو معاذ بن جبل الذي أعجب به الروم، قبل بدء المفاوضات، لهيبته وثقته في نفسه، وحذّره الروم من قوتهم، إلا أن معاذاً أوضح لهم أن المسلمين لا تعنيهم كثرة أعداد أعدائهم، لأنهم يستمدون أسباب النصر من الله سبحانه وتعالى، وبدأ الروم المساومة، حين وجدوا قوة موقفه، فأعلنوا تنازلهم عن أرض البلقاء، وما والاها من بلاد الأردن، على أن يعينوا المسلمين على قتال الفرس، وعندما أبى معاذ هذا العرض، غضب الروم متوعدين المسلمين بتشتيت شملهم.

ولكنهم رأوا قبل أن يبدأ القتال بينهم وبين المسلمين، أن يتثبتوا من أن هذا الرأي، الذي رآه معاذ، هو رأي قائد المسلمين، أبي عبيدة، أيضاً، فبعثوا إليه رسولاً يعرض عليه أن يأخذ كل راجل من جند المسلمين دينارين، والفارس خمسة دنانير وثوبين، في حين يأخذ أبو عبيدة ألف دينار، وخالد بن الوليد خمسمائة، وأن يرسلوا إلى أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ألفي دينار مقابل جلاء المسلمين عن بلاد الشام واحتفاظهم بأرض البلقاء، وما والاها، فردّ أبو عبيدة على المبعوث الرومي، أن رسالة

المسلمين تبليغ دين الله، وأنه ليس أمام الروم إلا الدخول في الإسلام، أو دفع الجزية لتقع بعد ذلك معركة فحل، في عام 13هـ لينتصر المسلمون فيها على الروم.

وقد جرت مفاوضات أخرى مع الروم، قبل معركة اليرموك، عندما بعث ماهان، قائد قوات الروم، مبعوثاً إلى أبي عبيدة، يطلب منه إرسال رسول للتفاوض قبل الحرب، فبعث إليه خالد بن الوليد، يرافقه ميسرة بن مسروق العبسي مستشاراً له، وقد حاول ماهان أن يتقرب إلى خالد، وأبدى إعجابه بفسطاطه فوهبه خالد إياه، وعرض ماهان أن يتنازل الروم للمسلمين، عما نالوا من أموال وأسرى في حروبهم مع الروم، مع دفع عشرة آلاف دينار لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب وخمسة آلاف لأبي عبيدة، ومثلها لخالد، وألف دينار لمائة من رؤساء المسلمين وخمسين ديناراً لكل من راجليهم، في مقابل انسحاب المسلمين من بلاد الشام وعدم العودة إليها.

وقد رفض خالد هذا العرض، وخيره بين الدخول في الإسلام أو دفع الجزية مبيناً حرص المسلمين على الموت، أكثر من حرصهم على الحياة، في سبيل علاء كلمة الله ، وأعقب ذلك قيام المعركة وانتصار المسلمين.

ومن أشهر المفاوضات في التاريخ الإسلامي تلك، التي تمت بين صلاح الدين الأيوبي وريتشارد قلب الأسد، في أثناء الحملة الصليبية الثالثة على الشرق 587 . 588هـ (1191 . 1192م).

وقد شهدت هذه الفترة معارك، عسكرية، طاحنة بين المعسكرين الإسلامي والصليبي، وقد وضعت النهاية في صلح الرملة، الذي وقع بينهما، في 2 سبتمبر /أيلول 1192م (22شعبان 588هـ). وكان للفريقين مسوغاتهما في دخول المفاوضات، وتوقيع هذا الصلح، كما أنهما أظهرا مهارات جمة في التفاوض، ينبغي

تحليلها، والوقوف على ما يفيد منها في توضيح الأسس التي تقوم عليها الدبلوماسية.

وقد بدأت المفاوضات، عقب وصول ريتشارد إلى الشرق، وبينما كانت المعارك تدور حول عكا، جاء رسول من ريتشارد إلى صلاح الدين، طالباً منه أن يجتمع بملك إنجلترا، فرفض صلاح الدين فكرة الاجتماع، من غير أن يكون هناك أساس يتفق عليه. وكان هذا الاتصال بمنزلة جس نبض لمعرفة الحالة النفسية لكل طرف، والروح المعنوية، التي عليها جيشه.

وقد أهدى ريتشارد إلى السلطان صلاح الدين بعض الطيور الجارحة كما كان صلاح الدين دائم التزويد له بالبلح، وما يفضله من فاكهة، وظل ذلك طوال المفاوضات، التي استمرت بينهما.

ومع أن جيش ريتشارد دخل عكا، وأحدث الكثير من المذابح بين المسلمين فإن المفاوضات ظلت مستمرة. ولم يرد صلاح الدين إقفال هذا الباب، حرصاً على جيشه، وانتظاراً للحظة المناسبة، وبخاصة أنه وقف على ما كان من خلاف بين قادة الحملة الصليبية، الذين كانت تتكون جيوشهم من جنسيات مختلفة.

وقد بدأ هذا التمزق بانحياز فيليب الثاني، ملك فرنسا، الذي عاد إلى بلاده، إلى جانب كونراد، بينما أخذ ريتشارد قلب الأسد جانب جي لوستيان.

وكان الملك ريتشارد على علم بهذا الواقع، فجعل المفاوضات بينه وبين صلاح الدين قائمة، وقد اشترك الملك العادل، سيف الدين، شقيق السلطان صلاح الدين، في هذه المفاوضات، واجتمع ريتشارد قلب الأسد بالملك، في 12 شعبان 587هـ (4 سبتمبر 1191م)، وابتدأ الحديث بين الملك وريتشارد، بتناول عواقب الحرب وفوائد السلم، إلا أن الملك العادل طلب منه توضيح موقفه، وتحديد مطالبه، فكان أن رد ريتشارد، بضرورة أن يعود السلطان بجيشه إلى بلاده، وانتهى

الاجتماع بخلاف بينهما، وأعقب ذلك انتصار ريتشارد في معركة أرسون، في 14 شعبان 587 (6 سبتمبر/ أيلول 1191)، ليتجه بعد ذلك إلى مدينة عسقلان.

واستغل السلطان صلاح الدين النزاع بين ريتشارد وكونراد، فدخل في مفاوضات مع الأخير، عن طريق رسول جاء إلى السلطان، وحدد مطالبه في أن يعطي المركيس كونراد بيروت وصيدا، نظير أن يناصر صلاح الدين، ضد الفريق الآخر من الفرنجة.

ولكن صلاح الدين طلب من كونراد أن يجاهر بذلك، وأن يهاجم مدينة عكا ويأخذها منهم، وأن يطلق سراح الأسرى المسلمين الموجودين في مدينة صيدا.

ولم تنته المفاوضات إلى نتائج، إلا أنها حفزت ريتشارد على معاودة الاتصال طالباً التحرك نحو الصلح، وكانت مطالبه في هذه المرة استرجاع القدس والصليب واسترجاع البلاد، التي استولى عليها صلاح الدين، ومقاسمته في بعض المراكز موضحاً، من خلال رسالة بعث بها إلى صلاح الدين، أهمية القدس والصليب عندهم، ولكن صلاح الدين ردّ بأن القدس لها عند المسلمين أهمية أكثر مما عند الصليبيين.

فاجأ ريتشارد صلاح الدين، بأن اقترح عليه أن يتزوج الملك العادل سيف الدين شقيقته جوان، وكانت أرملة، وأن يؤول إليهما حكم البلاد الساحلية الواقعة غرب نهر الأردن، وأن يشتركا في حكمها، وأن يسلم المسلمون القدس للفرنجة، وأن يُطلق سراح جميع الأسرى من الجانبين.

وأبدى السلطان صلاح الدين موافقته، واستمر في التفاوض مع ريتشارد معتقداً عدم جديته في الاقتراح، الذي قدمه، ومحاولاً كسب الوقت، مستغلاً ما بين ريتشارد وكونراد من خلاف ونزاع. ثم حدثت بعض المستجدات، التي غيرت اتجاه المفاوضات، منها اتجاه ريتشارد لإعمار عسقلان، في 20 يناير/ كانون الثاني

1191، حيث ظل هناك إلى يونيه/ حزيران 1192، ومنها عدم مشاركة كونراد بجيوشه في العمليات العسكرية ضد المسلمين، ومنها، أخيراً، وصول أنباء محاولة أخيه يوحنا الاستيلاء على حكم بلاده، كما تحرك فيليب الثاني ضد ممتلكاته في نورماندي.

وقد حدث في ذلك الوقت أن اغتيل كونراد، وخلفه هنري، الذي تزوج أرملة كونراد، ونادى به الفرنجة ملكاً على بيت المقدس.

وفتح هنري باب المفاوضات مع صلاح الدين، وتشدد في مطالبه، مما جعل صلاح الدين يطالب بأن تُعقد المفاوضات على الأساس، الذي كان بينه وبين سلفه كونراد، وحاول ريتشارد التدخل لإصلاح العلاقات بينهما، بل جعل مطالبه تتقلص، ليكتفي بكنيسة القيامة.

وبعد استشارة رجاله، وافق صلاح الدين على عقد صلح، ويبدو أنه خشي من تململ جيشه، ورد على ريتشارد بأنه وافق على منحه كنيسة القيامة، وتقسيم بقية البلاد، بحيث تكون الساحلية بيد ريتشارد، والجبلية بيده وأن يتناصفا ما بينهما، بينما تكون عسقلان خراباً، ولا تكون لأي منهما.

وتوافقت مع هذه المفاوضات معركة يافا، التي أمل صلاح الدين أن ينتصر فيها، لتقوية مركزه التفاوضي، إلا أن النصر كان حليف الصليبيين.

وعند تقويم الوضع، وجد ريتشارد أن الظروف ليست في صالحه، بعد أن جاءت أنباء بتهديدات أخيه، وملك فرنسا، وإمكان وصول إمدادات إلى صلاح الدين من البلاد الإسلامية، كما أن صلاح الدين شعر بانخفاض معنويات جيشه بعد طول المعارك، التي خاضها ضد الصليبيين، مما دفع الجانبين إلى عقد صلح الرملة في 22 شعبان 588 (2 سبتمبر/ أيلول 1192)، وتنازل ريتشارد مبدئياً عن عسقلان.

وفي اللحظات الأخيرة، قبل توقيع الصلح، طالب بالرملة واللد، مقابل عسقلان، وأخذت المعاهدة صفة العموم بإشراك الملك هنري، كما اشترط صلاح الدين دخول صاحب أنطاكية وطرابلس في الصلح.

وأُجْري التصديق من الجانب الفرنجي، حيث اعتذر الملك ريتشارد عن القسم، لأن الملوك لا يحلفون، وشهد هذا التوقيع العادل سيف الدين، رسولاً عن صلاح الدين، بينما حضر الملك هنري وجماعته الأمراء توقيع صلاح الدين. ومما يمكن استنتاجه من هذه المفاوضات الطويلة، التي تمت بين صلاح الدين وريتشارد قلب الأسد ما يأتي:

○ أهمية أن يتسم المفاوضون بطول النفس، ورحابة الصدر، وعدم قفل باب المفاوضات، مهما بدت العلاقات معقدة، وإذا كان هذا الأمر في ظل بدائية الأسلحة التي كانت مستخدمة في ذلك الزمان، فإنه يبدو أكثر إلحاحاً، في وقتنا الحالي حيث يمثل استخدام السلاح خطراً، لا يهدد أطراف القضية وحدهم، بل يهدد أمن العالم وسلامة البشرية.

○ ضرورة أن تكون هناك علاقات على المستوى الإنساني بين المفاوضين، ولا أدل على ذلك من استمرار صلاح الدين وريتشارد قلب الأسد في تبادل الهدايا في أحلك الظروف.

○ وقد أقام ريتشارد علاقات وطيدة مع أمراء المسلمين، وكان يتباسط معهم بل إن هناك من يرى أن اقتراحه زواج العادل سيف الدين بشقيقته جوان كان من واقع هذه العلاقة، التي ارتبط بها مع قادة المسلمين.

○ أهمية استخدام نقاط ضعف العدو، كما فعل صلاح الدين، حين استغل النزاع، الذي كان بين أمراء الحملة الصليبية وقادتها.

- استخدام عنصر المفاجأة، كاقتراح ريتشارد قلب الأسد زواج العادل سيف الدين من جوان.

- ضرورة أن يكون هناك أساس يبنى عليه التفاوض، وقد رفض صلاح الدين لقاء ريتشارد من غير وجود أساس، تسير وفقه المفاوضات بينهما.

- ضرورة استقراء الواقع، ومواجهة الحقائق، وفقد شعر صلاح الدين بتململ جيشه، فكان ذلك دافعا له لوضع حد للحروب، كما أن ريتشارد قلب الأسد استقرأ الظروف المحيطة به، من انقلاب أخيه وتحركات فيليب الثاني ملك فرنسا ضده فتعجل إتمام الصلح.

- الحرص على "البروتوكولات"، التي يتم بموجبها توقيع الاتفاقيات والمعاهدات، كرفض ريتشارد أن يحلف مسوغا رفضه بأن الملوك لا يحلفون.

- معرفة حد التنازلات، التي يمكن تقديمها في مقابل الوصول إلى اتفاق، وقد رفض صلاح الدين التنازل عن القدس، بينما قبل التفاوض على مدن أخرى.

نتائج عامة :

بعد تناول موضوع التفاوض من حيث التعريف والخلفية التاريخية والأنواع والأساليب والإستراتيجيات والبعد الثقافي، يمكن أن نخلص إلى أن وجود قضية ما أو نزاع مع طرف آخر، لا يعني، أحياناً، المبادرة بالتفاوض، لأن على المفاوض في البداية أن يكون مدركاً طبيعة أوراقه التفاوضية، وكيف يستطيع أن يلعب بها لتحقيق أهدافه، ولا يجب على المفاوض أن يعتمد على قدراته التفاوضية فقط للبدء في عملية التفاوض، لأنه "لا يمكن لمهارات التفاوض أن تمنحك القدرة على التفاوض، إذا لم يكن لديك شيء تبدأ به.

وما لم يكن هناك شيء واقعي لتتفاوض حوله، أي إذا لم يكن لديك ما تساوم به، فلن يكون هناك الكثير مما يمكن أن يحسن موقفك... كما أن إحدى المهارات الأساسية للتفاوض هي المقدرة على أن تقول "لا"، إذا لم يكن لديك سلطة تقديم التنازلات، فلم هذا الأمر؟ إن هذا أحد الأسباب وراء عدم السماح للكثيرين من مندوبي المبيعات بالبيع بسعر يختلف عما هو وراد في قوائم الأسعار.

ولهذا السبب فإن عليهم أن يقولوا "لا" للعروض الأقل. وهو ما يطلق عليه قوة السلطة المحدودة. لكن، كن يقظاً لأن هذا الأمر يمكن أن يستخدم لغير صالحك، فالمشترون المهرة، على سبيل المثال، يتجهون للتعامل مع رئيسك بغرض تحقيق أفضل الأسعار بالنسبة إليهم، ما لم تكن، وأنت الأقرب للعميل بسلطتك المحدودة، قادراً على أن تقدم لهم تلك التنازلات".

وهذا الأمر، الذي ينطبق على مندوبي البيع، ينطبق كذلك على المفاوضين على مختلف المستويات، فإذا لم يكن لدى المفاوض السلطة، التي تخوله لتقديم التنازلات، فإن الطرف الآخر سيسعى إلى التفاوض مباشرة مع من هو أعلى منه سلطة. ويصدق هذا على التفاوض السياسي، الذي يتطلب وضع حدود

لسلطات المفوضين بالتحدث نيابة عن أطراف القضية، وهذه السلطة المحدودة التي تمنح لممثلي الدول في كثير من الأحيان، تجعل أمد المفاوضات، يطول، بينما يقصر زمن المفاوضات حين تجري على مستوى رؤساء الدول والحكام، كما أن هؤلاء قد يترددون في أغلب الأحيان، حين يشعرون أن الشعب قد لا يوافق على ما يقدمونه من تنازلات.

وهذا ما دفع بعض الأنظمة إلى اللجوء إلى الاستفتاء الشعبي في حالات القرارات السيادية المتعلقة بالعلاقات الخارجية مع الدول الأخرى. ومن أهم أسلحة التفاوض، أن يخفي المفاوض بعضاً من أوراقه، فلا يكشفها مرة واحدة، " فهناك بعض المناسبات، التي يجب أن يقول فيها الشخص نصف سره؛ من أجل أن يخفي الباقي.. كما أن من لا يقول شيئاً أو يقول كل شيء فلن يقال له شيء" فالمهم في المفاوضات أن يكون المفاوض مدركاً أبعاد ما يقوله أو يعد به، إذ لا بد لكل كلمة أن يكون لها معناها المحدد، حتى لا يسيء الطرف الآخر التفسير، ويبني على ذلك تحركاته وردود أفعاله.

ولا بد من الإشارة إلى أن صياغة المطالب أو تحديد التنازلات، يحتاج في أغلب الأحيان إلى متخصصين، يدركون أبعاد القضية، ويعرفون ما يترتب على كل خطوة من آثار ونتائج. وحتى لا يتم التلاعب بالألفاظ والمصطلحات الفنية عند التنفيذ، فإنه لا بد لفريق متخصص أن يصوغ ما يتم الاتفاق عليه.

ويوضح مؤلف كتاب How to Negotiate بعض المواقف البسيطة التي تبرز أهمية القدرة على التفاوض لمواجهة مواقف مختلفة في الحياة، فيذكر أنه ليس غريباً على زائر باريس، أن يجد بعض المغربيين والتونسيين، الذين يبيعون منتجات جلدية ومجوهرات وبعض أنواع الحلي الصغيرة، وهو أسلوب قاس لطلب

الرزق، وفي واقع الأمر أن السعر، الذي يضعونه لبضائعهم يشتمل على هامش كبير للتفاوض، فالتجار يتبعون إحدى أهم قواعد التفاوض: التطلع إلى هدف بعيد.

وعندما يبدي الراغب في الشراء بعض الاهتمام بما يبيعون، فإنهم يتبعون قاعدة، "كن مثابراً"، وإذا اختلف معهم على السعر فإنهم يطلبون منه أن يقارن بين أسعارهم وأسعار الآخرين، ولأنه ليس هناك وقت للقيام بهذه المقارنة، فإنه قد يتم قبول العرض المقدم.

ويسوق المؤلف أيضاً مثالاً آخر، فيقول عن تجربة شخصية له: " بعد أن قمت بزيارة للمتحف المصري في القاهرة، وجدت من يبيع بعض المجوهرات للسياح ولم أكتشف أن أسعار هذا الرجل عالية إلا بعد أن بقيت بالمدينة بعض الوقت.. وقد عرضت على البائع نصف سعره تماماً وتوقعت وقتها أن يصدر منه ما يوحي بالغضب، لكنه بدلاً من ذلك طلب مني أن أقدم عرضاً آخر، وهو مستمر في البيع بأسعاره العالية مع زبون آخر، مما جعلني أصعق من قدرة الرجل على القيام بعمليتي تفاوض بمستويين مختلفين، في آن واحد".

وهذان المثالان يؤكدان أن على الإنسان أن يتسلح بمهارات التفاوض، لأن التفاعل مع الحياة يتطلب ذلك، وإذا تمعنا في هذين المثالين نجد كم يخسر من لا يحسنون التفاوض، حين يضطرون إلى الشراء بأسعار عالية، أو حين يقدمون تنازلات في مواقف تفاوضية أكبر مما يتوقعه الطرف الآخر؛ نتيجة لفقدان القدرة على التفاوض.

ولا ينبغي أن ينطبع في أذهاننا أن البائع دائماً هو الأكثر مقدرة على التفاوض، ففي كتابه " المفاوضات الناجحة" يتساءل مادوكس: لماذا يكسب توني أكثر من جون؟ وهذان المعنيان بالسؤال مندوبا بيع بإحدى الشركات، ويحصل كل واحد منهما على عمولة ثابتة، تحسب على أساس إجمالي مبيعاتهما، ولكل

منهما المستوى نفسه من السلطة للمساومة مع العملاء، ومع أن كلاً منهما باع الكمية نفسها من النوع نفسه من السجاد فإن توني كسب أكثر من جو بنحو 5000 دولار، فما السبب؟.

اتضح من دراسة هذه الحالة أن جو يتعامل مع العملاء، وفي ذهنه أن السعر هو كل اهتمامهم، وهو يقضي وقتاً قليلاً في مناقشة مزايا المنتج، ولا يبذل جهداً كبيراً لكسب العملاء، وغالباً ما يقدم خصماً على البضاعة حتى قبل أن يطلب العملاء ذلك، وهو لا يمهد للمفاوضات، وإنما كل ما يعنيه أن يعقد اتفاقاً بسرعة بتقديم تخفيضات كبيرة على السعر عند أول بادرة تردد من المشتري.

أما توني، فيبذل مجهوداً كبيراً في البداية لكي يبيع للمشتري ويقوم بعرض مزايا السجاد، لأنه يعتقد أن هذا هو الأهم للعميل قبل السعر. وهو يتوقع أن يحصل على سعر التجزئة العادي لما يبيعه، ونادراً ما يقدم خصماً، وعندما يتطرق العميل إلى موضوع الخصم، فإن توني يفاوضه من أجل ضمان البيع بتنازلات بسيطة.

وهذا المثال يؤكد كذلك أهمية أن يعرف المفاوض النقطة، التي يبدأ منها التفاوض، واضعاً هدفاً أعلى دوماً، لأن فقدان الطموح يعني القبول بأقل المكاسب، وهناك قاعدة تقول "إن المفاوضين الناجحين لديهم القدرة عادة على تقديم تنازلات أقل".

وقد بات تعلم المهارات التفاوضية مسألة ضرورة، إذ نشط الخبراء في وضع وسائل وأساليب تدريب ترفع من مستوى تلك المهارات، وتزيد من قدرات المفاوضين على مواجهة المواقف التفاوضية، متسلحين بمعرفة دروب التفاوض الوعرة ودهاليزه، ومن هذه الوسائل والأساليب التدريبية المتبعة في هذا الميدان:

- **أسلوب دراما المجموعات ويشمل نوعين:** أولهما الدراما النفسية وثانيهما الدراما الاجتماعية. وقد نشأ هذا الأسلوب في حضن علم النفس، وأفاد كثيراً في تحليل شخصيات الفرقاء، والتوصل إلى افتراضات مناسبة فيما يتعلق بتصرفاتهم.

وتظل قيمة أسلوب دراما المجموعات بالنسبة إلى إدارة التفاوض، فيما يتيحه من إمكانات لدراسة وتحليل نوايا وبدائل الأطراف الأخرى، وتبادل الرأي بشأنها في إطار المجموعة. كما يسمح هذا الأسلوب بالتدريب على التفاوض، لأنه يتيح تمثيل الأدوار بالقدر، الذي يساعد على تصور ما سيجري في المفاوضات. إن هذا الأسلوب، الذي ينبني على لعب الأدوار، يعين على تنمية تصور أعضاء الفريق للقضايا المطروحة للتفاوض بصورة درامية، ويمكنهم من استكشاف بعض الصعوبات والأخطاء المتوقعة في أثناء التفاوض.

- **أسلوب المؤتمرات:** يتيح هذا الأسلوب الفرصة لمجموعة من الأفراد، بصرف النظر عن عضويتهم في فريق التفاوض أو عدمها، للمشاركة في مؤتمر صغير لمناقشة مختلف عناصر عملية التفاوض. ويشمل المؤتمر علاقات اتصال إلى أعلى لحل المشكلات، أو إلى أسفل، للإعلام وإعطاء تعليمات، أو في خط أفقي بهدف التنسيق. إن العديد من المزايا يمكن تحقيقها بالإفادة من أسلوب المؤتمرات، متى تم الاتصال وفق المعطيات، عبر هذه القنوات بيسر، وعلى نحو متكامل في أثناء هذا المؤتمر.

- **أسلوب تداعي التفكير الخلاق:** وهو أسلوب إثارة التنبؤ الحدسي وإطلاق التفكير في الموضوع المطروح، من دون قيد لتوليد الأفكار الجديدة، وطرح بدائل متعددة، يمكن أن يفيد منها فريق التفاوض، وفي جلسة تداعي التفكير الخلاق تتم دعوة مجموعة مناسبة من الأفراد للتفكير جهراً، ويجوز لكل فرد أن يتجه بتفكيره على أي نحو يراه، وله أن يقول ما يجول بخاطره دون أدنى قيد.

وفي هذه المرحلة لا يسمح مطلقاً بتصحيح أو تقويم أي فكرة، وعلى سكرتير الجلسة أن يسجل كل ما يقال، مهما كان غريباً، ثم تعرض القائمة في نهاية الجلسة للتقويم والمراجعة والتعديل، للتوصل إلى الأفكار المبدعة.

يضاف إلى ما سبق، بعض البرامج التدريبية، لزيادة مهارات الاستماع والقدرة على التعبير وتنمية قدرات الملاحظة، وزيادة المهارة في الرصد والتلخيص باكتساب المعارف الفنية المتصلة بهذه الجوانب، وغير ذلك من المهارات، التي يحتاج إليها أعضاء فريق التفاوض". وإذا أردنا إجمال مجموعة الخصائص، التي تميز المفاوضات الناجحة، وبعض الأسس، التي تؤدي إلى بلوغ الغايات من عملية التفاوض، فإن ذلك يكون على النحو الآتي:

1. المعلومات تمثل القاعدة، التي تبني عليها عملية التفاوض والمفاوض الناجح هو من يتمكن من الحصول على معلومات عن شخصية الطرف الآخر وسلوكياته وقيمه، وتجاربه التفاوضية السابقة وأسلوب تفكيره. ويتطلب ذلك معرفة المصادر التي يستقي منها هذه المعلومات، التي ينبغي أن تخضع للدراسة والتحليل، وصولاً إلى نتائج قائمة على الحقائق لا الخيال.

ولا بد من الحصول على معلومات واقعية عن موضوع التفاوض، وتطوره التاريخي، وهل سبق إثارته وتناوله من قبل، وما الأسباب الداعية، إلى إثارته في الوقت الحالي.

2. الوقوف على مكامن القوة والضعف لدى الطرف الآخر، وتقويمه بموضوعية ليساعد على عدم التهوين من شأنه أو التهويل وإعطائه تقديراً أعلى مما يستحقه.

والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يقوِّم ذاته، ويعرف مواطن قوته ليعرف متى يقدم على التفاوض، ومتى يحجم، أو متى يستطيع الانسحاب من غير أن تلحق به أضرار.

"ويمكن إخفاء الضعف من خلال القيام ببناء قوة مدركة في عقل الطرف الآخر، أو من خلال تحويله بعيدا عن نقاط القوة لديه، وفي حالة ضعف قاعدة القوة لدى المفاوض، يمكن أن يركز على المشاعر بدلاً من الجدل العقلاني".

3. من المؤثرات في سير عملية التفاوض، حسن الإدارة والقدرة على عرض وجهات النظر، بصوت واضح وأسلوب عرض جذاب، وتسلسل في الأفكار، وقدرة على استخدام أساليب الاستمالة والإقناع، لأنه لا يكفي أن يكون الحق معك، وإنما لا بد أن يحسن المفاوض عرض قضيته ووجهة نظره بوضوح وثقة.

4. لا بد من تجنب الجدل العقيم والسفسطة، واستخدام الحسنى في الإقناع والتحرر من المؤثرات العاطفية والأحكام المسبقة.

5. توقع الحقائق والحجج، التي يمكن أن يوردها الطرف الآخر، والاستعداد للرد بحيث يأتي مقنعاً.

6. تحديد هدف أعلى للتفاوض وهدف أدنى، ومعرفة أن العرض الأول ليس هو الأفضل، وعدم السماح بمشاعر الضعف بالتسلل إلى الذات، وألا يدع المفاوض الشعور ينتابه بأنه مغلوب على أمره.

7. تنمية القدرة على استخدام عملية الاتصال، لعكس وجهات النظر، ولإقناع أطراف، لها صلة بموضوع التفاوض، قد يحتاج المفاوض إلى دعمها في مرحلة قادمة.

8. أخذ المبادرة في طرح وجهات النظر والمقترحات، يساعد المفاوض على تجاوز وضع المدافع، الذي يفاجأ بما يطرحه الطرف الآخر، وقد يترتب على ذلك اختلاط أوراقه وارتباك موقفه التفاوضي.

9. احترام وجهات نظر الطرف الآخر، من أسباب نجاح عملية التفاوض، لأنه يخلق جواً من التفاهم، وأساسا لعلاقات طيبة، كما أن عدم الاستجابة للاستفزاز

والسيطرة على الموقف التفاوضي بالهدوء وببرودة الأعصاب، يكسب المفاوض احتراماً، ويجعله قادراً على تقويم الموقف بما يحقق مصالحه.

10. البدء بالحديث عن أشياء محببة إلى النفوس لإزالة الحواجز النفسية.

11. يتطلب التفاوض ثقافة واسعة، تعين على فهم الأمور، أما الأشياء التخصصية فينبغي تحويلها إلى اللجان الفنية المتخصصة لدراستها وتحليلها بما يعين على اتخاذ المواقف الإيجابية المحققة لمصلحة المفاوض. ويرتبط هذا بتوزيع المهام بين أعضاء الوفد، مع وجود قائد قادر على التنسيق، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

12. من الضروري التأكد من الصلاحيات الممنوحة للطرف المفاوض، حتى لا يكون هناك اتفاق على أمور، لا يمكن أن يعتد بها، وحتى لا يهدر الوقت فيما لا طائل منه.

13. عند طرح الأسئلة، لا بد من البعد عن الأسئلة، التي تتسم بالغموض، أو تلك التي تحمل معاني التشكيك والاتهام، كما لا بد من تحاشي الأسئلة، التي تتطلب الإجابة بنعم أو لا ؛ لما فيها من إحراج للطرف الآخر. والواقع أن الأسئلة في المفاوضة تخدم عدة أغراض:

- تستثير انتباه الأطراف الأخرى في التفاوض.
- تمكن من الحصول على المعلومات عن الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض.
- تتيح إعطاء معلومات للأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض.
- تحث الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض على التفكير.
- تعمل على وقف المناقشات والتوصل إلى نتائج محددة.

14. التلخيص عند انتهاء كل مرحلة من مراحل التفاوض، يساعد على كتابة صيغة الاتفاق بسهولة.

15. لا بد من التفكير في الآثار السلبية المترتبة على إخفاق المفاوضات.

16. يُمْكِنُ استخدام المواعيد عاملَ ضغطٍ للحصول على التنازلات.

17. الأخذ في الحسبان أن الطموح الأعلى يؤدي إلى نتائج أفضل.

18. ينبغي الإدراك أن التفاوض يتطلب معرفة كبيرة بمبادئ علم النفس والاجتماع "نظراً لأن عملية التفاوض تتم بين الأفراد، فينبغي على المفاوض أن يكون على فهم بالسلوك الإنساني، وأن يكون قادراً على التنبؤ به. ولحسن الحظ فإنه، على الرغم من تعقد هذا السلوك، يمكن فهمه والتنبؤ به، إذا ركزنا على معرفة كيف يتصرف الأفراد في موقف معين، بدلاً من التركز على لماذا يتصرف الأفراد بالطريق، التي يتصرفون بها في موقف معين".وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك عدداً من جوانب السلوك الإنساني تمثل مشكلات أساسية في الفهم، مثل:

- **التبرير:** وهو إعطاء سبب وهمي للسلوك، يخالف السبب الحقيقي.
- **الإسقاط:** وهو قيام الفرد بنسب دوافعه إلى الآخرين.
- **الإزاحة:** وهو سلوك التخفيف أو التنفيس عن الغضب، بالرغبة في الاعتداء على أفراد أو أشياء أخرى، غير المسبب الحقيقي لحالة الغضب (البحث عن كبش فداء).
- **النكوص:** وهو التفكير أو التصرف بطريقة معاكسة تماماً للغرائز أو المشاعر أو الأفكار، التي تم كبتها خلال فترة معينة.

○ **الصورة الذهنية الشخصية:** وهي تلك الصورة، التي يكونها الفرد عن ذاته وطموحاته وخبراته.

○ **تمثيل الأدوار:** كل منا يلعب عدة أدوار في الحياة، ومعظمها يستند إلى الخبرات السابقة لنا في الحياة، وكل فرد يعرف ما هو الدور، الذي يجب أن يلعبه في موقف معين.

○ **السلوك العقلاني:** عادة ما يتصف الأفراد وفقاً للسلوك العقلاني، الذي يبدو، عقلانياً، ليس منهم، وليس من قبل الآخرين. ولذا فإن السلوك العقلاني لا يمكن فهمه إلا إذا عرفنا أسبابه، وإلا بدا لنا سلوكاً غير عقلاني".

19. قد تتطلب العملية التفاوضية استخدام عدد كبير من الإستراتيجيات والسياسات والتكتيكات وفقاً لطبيعة كل رحلة، وبناء على تقويم الموقف التفاوضي.

20. لا بد من الأخذ في الحسبان أثر الخلفيات الثقافية في عملية التفاهم بين الأطراف، ويتطلب ذلك معرفة واسعة بعادات الشعوب وتقاليدها؛ لأنها تلقي بظلالها على عملية الاتصال وتحدد مدى فعاليتها.

من سمات المفاوضة الجيدة :

- الحكم السليم للأمور والقدرة علي التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية
- الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد البدائل
- الحكمة والصبر والانتظار حتي تظهر الصورة باكملها
- القدرة علي الاستماع بعقل متفتح

- امتلاك البصيرة للنظر الي الموضوع بوجهة نظر الطرف الأخر
- الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب
- الثقة بالنفس القائمة علي المعرفة
- الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد)
- الالتزام بالنزاهة والقدرة علي إرضاء كافة الأطراف
- القدرة علي التفاوض بفاعلية مع الطرف الآخر وكسب ثقته

لقياس قدراتك التفاوضية :

1- هل تقبل على المفاوضات وأنت مستعد جيدا ؟
2- هل تصدق كل ما يقال لك أثناء التفاوض ؟
3- هل انت متفائل اثناء حوارك التفاوضي ؟
4- هل تشعر بالسعادة عندما تهزم الطرف الاخر ؟
5- هل تعتقد انك تجيد التعبير عن وجهة نظرك ؟
6- هل تتفاوض مع زملائك في العمل لتحديد الأولويات ؟
7- هل تحب استشارة الآخرين عند التفاوض ؟
8- هل تستطيع التفكير وأنت تحت ضغط معين ؟
9- هل تشعر بالملل عند المنافسة لوقت طويل ؟
10- هل أنت مفاوض جيد؟

ويفضل أن يكون المفاوضون على علم كاف بلغة الطرف الآخر حتى يسهل التفاهم ، ويتوافر قدر كبير من الخبرة المشتركةCommon experience، ليعين على بناء جسور الثقة، ويزيد من فرص التفاهم.

المصادر المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- " المفاوضات الناجحة: أساليب وطرق نظرية الربح المزدوج"، روبرت. بي. مادوكس، ط3 (بوسطن، 1995).

- " المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم"، محمد فؤاد عبد الباقي، دار الحديث، القاهرة، ط3، 1411هـ/1991م.

- " كيفية عقد المعاهدات في الإسلام"، د. إحسان هندي، منهج الإسلام العدد 29، ربيع الأول 1408هـ نوفمبر / تشرين الثاني 1987م، ص(82. 93).

- " مختصر تفسير ابن كثير"، اختصار وتحقيق محمد علي الصابوني المجلد الثاني، ص 127، دار القرآن الكريم، بيروت، د.ت.

- " السفارات الإسلامية إلى أوربا في العصور الوسطى"، د. إبراهيم أحمد العدوي، دار المعارف، القاهرة 1957م.

- " المفاوضات في الإسلام"، ندوة المفاوضات الدولية، معهد الدراسات الدبلوماسية الرياض، 22 . 25 شعبان 1413هـ (13 . 16فبراير / شباط 1993م، د. وهبة الزحيلي.

- " المفاوضات بين العرب المسلمين والروم إبان فتوح الشام في ضوء ما ورد في كتاب الفتوح لابن أعثم الكوفي"، إحسان صدقي العمد، الوعي الإسلامي، العدد 114، جمادي الآخرة 1394هـ (يونيه/ حزيران 1974م)، ص (86 . 93).

- " الدبولوماسية الإسلامية والعلاقات السلمية مع الصليبيين"، عمر كمال توفيق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1986م، ص (169 . 185).

▪ " المفاوضات السياسية، دراسة حالة المفاوضات المصرية الإسرائيلية"، السفير الدكتور أسامة الباز، وكيل وزارة الخارجية ومدير مكتب رئيس جمهورية مصر العربية، ندوة المفاوضات الدولية، معهد الدراسات الدبلوماسية، الرياض (22 . 25 شعبان 1413هـ).

▪ " مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي: دراسة لتنمية مهارات الأداء من واقع الحوار"، د. حسن وجيه، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 190، ربيع الآخر 1415هـ، (أكتوبر/ تشرين أول 1994م).

▪ " المعجم الوسيط"، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، ج2، ص712، المكتبة العلمية في طهران، د.ت.

▪ " التفاوض: فن ومهارة"، د. حسن الحسن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان، الأردن، 1989م.

▪ " مهارات التفاوض: سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية"، د. السيد عليوة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان الأردن 1987م.

▪ " التفاوض: علم تحقيق المستحيل انطلاقاً من المملكة"، د. محسن أحمد الخضيري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1988م.

▪ " الإعداد للتفاوض"، د. حسن أبشر الطيب، الإدارة العامة، العدد الثاني ربيع الآخر 1415هـ/ سبتمبر/ أيلول 1994م.

- " المفاوضات الدولية: علم وفن"، د. مفيد محمود شهاب، محاضرة ألقيت في ندوة المفاوضات الدولية، معهد الدراسات الدبلوماسية، الرياض، 13 . 17 فبراير/ شباط 1993م.

- " الدبلوماسية في عصر الذرة"، لستر. ب. بيرسون، لجنة الكتب السياسية القاهرة، 1961م.

- " تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية"، أحمد صقر عاشور أحمد عبد الحليم، وربحي محمد الحسن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.

- " تنمية المهارات التفاوضية"، محسن الخضيري، الدارة المصرية اللبنانية القاهرة، 1993م.

- " أسرار الإدارة اليابانية"، د. حسين حمادي، مركز اكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري، القاهرة، 1989م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Kennedy, G., Benson, J. and Mcmillan,j,: Manging Negotiations, How to Get Better Deal,. 3ed. Ed. London, Hunchison Bussiness. .1987
- Roger Fisner & Willjam URY: Nogotiating Agreement Without Giving in ،Virginia, Donnelley & sons Co. 1983) p..59

محتويات الكتاب